DOI: [10.32702/2307-2156-2021.11.3](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.11.3)

УДК 351/354

*Л. М. Івашова,
д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та митного
адміністрування, Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: 0000-0003-3176-919X*

*Л. І. Бондаренко,
аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування,
Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: 0000-0002-6944-3489*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СТАН І НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

*L. Ivashova
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public
Management and Custom Administration, University of Customs and Finance
L. Bondarenko
Postgraduate student of the Department of of Public Management and Custom Administration,
University of Customs and Finance*

TRANSFORMATION OF THE SYSTEM OF ACTIVITY OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES IN UKRAINE: STATE AND DIRECTIONS OF FURTHER IMPROVEMENT

Проаналізовано зміст пріоритетних завдань і здійснених заходів Урядом України з реалізації реформи державного управління в 2016-2020 рр. Показано, що наука і практика державного управління має застосовувати низку знань різних наук і методичних підходів, які в сукупності здатні забезпечити вибір, обґрунтування і супровід управлінських процесів підвищення ефективності функціонування систем управління будь-якого рівня. Доведено, що використання фрагментарних знань при розробці планів діяльності органів влади на будь-який період незмінно призведе до розпорошення ключових чинників успіху і ресурсів, слабого менеджменту, неузгодженості елементів систем управління, їх зв'язків, взаємодії і взаємовпливу. Зазначено, що неврахування особливостей наукового забезпечення системності в діяльності державного управління призводить не тільки до порушення строків, а й, насамперед, до неузгодженості рамок здійснюваних реформ. Запропоновано застосовувати теоретико-методологічний підхід, який формується на основі комплексного системного аналізу стану існуючої системи управління, в просторі побудованої компонентно-структурної моделі аналізу, а також на основі побудови поля управлінської діяльності відповідних систем управління та алгоритмічної моделі послідовності аналізу і діагностики стану досконалості структурних елементів системи управління. Доведено, що використання цих моделей дозволить отримати потужну інформаційно-аналітичну та інституційно-процесну інформацію про стан і проблеми організації і подальшого удосконалення управлінської діяльності, конкретизувати причини і точки прояву і створити

уявлення про шляхи їх усунення з метою забезпечення ефективності діяльності органів державної влади.

The content of priority tasks and measures taken by the Government of Ukraine to implement public administration reform in 2016-2020 is analyzed. Based on the report of experts of the Laboratory of Legislative Initiatives, it is shown that science and practice of public administration should apply to provide a choice, substantiation and support of administrative processes of increase of efficiency of functioning of control systems of any level. They include the theory and practice of public administration, the theory and practice of organization, the theory of choice and application of factors of production, the theory of labor value, and others. It has been proven that the use of fragmentary knowledge in the development of government action plans for any period will invariably lead to the scattering of key success factors and resources, weak management, inconsistency of management systems, their connections, interaction and interaction. It is noted that failure to take into account the peculiarities of scientific support of the system in the activities of public administration leads not only to the violation of deadlines, but also, above all, to the inconsistency of the framework of reforms. To effectively implement reform measures to improve the efficiency of public administration, it is proposed to apply a theoretical and methodological approach, which is formed on the basis of a comprehensive system analysis of the existing management system, in the space of the built component-structural model of analysis and an algorithmic model of the sequence of analysis and diagnostics of the state of perfection of the structural elements of the control system. It is proved that the use of these models will provide powerful information-analytical and institutional-process information about the state and problems of organization and further improvement of management, specify the causes and points of manifestation and create ideas about ways to eliminate them to ensure the effectiveness of public authorities.

Ключові слова: *система управління; реформування; державне управління; діяльність; стратегічні заходи; підвищення ефективності; організаційний рівень; функції і завдання; комунікації; моделі; управлінський вплив.*

Key words: *management system; reforming; public administration; activity; strategic measures; efficiency increase; organizational level; functions and tasks; communications; models; managerial influence.*

Постановка проблеми. Серед пріоритетних напрямів діяльності Уряду України особливе місце займає реалізація реформи державного управління, спрямована на децентралізацію влади, формування більш ефективної та підзвітної громадянам системи державного управління і створення професійної державної служби, яка працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток країни та надає якісні послуги.

Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні і план заходів щодо її реалізації схвалені у 2014 р. [6]. В концепції визначені напрями, механізми і строки формування ефективного місцевого самоврядування і територіальної організації діяльності влади. Сучасний етап реформування державного управління розпочався з набрання чинності у 2015 р. Закону України «Про державну службу» [5], першої редакції Стратегії реформування державного управління у 2016 р. і підписання Угоди про фінансування між Урядом України та Європейською Комісією щодо підтримки комплексної реформи державного управління в Україні. У 2018 р. Стратегію оновлено і продовжено до 2021 р. Уточнений зміст процесу розбудови і оновлення системи державного управління шляхом децентралізації влади надано в Стратегії реформування державного управління і Плані заходів з її реалізації [4]. Здійснювана протягом шести років реформа (2014 – 2020 рр.) проводилась за двома напрямками. Перший – передача державою повноважень органам місцевого самоврядування для забезпечення доступності публічних послуг належної якості за принципами субсидіарності та децентралізації і відповідна трансформація суб'єктів місцевого самоврядування. У результаті була прийнята низка законодавчих і нормативних актів, спрямованих на розробку реформаторських заходів, поглиблення їх змісту і практичного запровадження в Україні. Другий аспект реформи представлено у Стратегії реформування державного управління та інших стратегічних документах (Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» і Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017 – 2020 рр.). За масштабністю, глибиною і кількістю залучених виконавців, а також за увагою

з боку країн ЄС стратегія не має аналогів в українському суспільстві. Результати поетапного її здійснення досить повно висвітлювались в інформаційних джерелах і окремих звітах Уряду (звіти про виконання Стратегії реформування державного управління у 2016 р., 2016 – 2017 рр., 2018 р., 2019 р., 2020 р.; Узагальнений звіт про результати класифікації посад державної служби апарату НАДС та його територіальних органів, березень 2021 р.; Аналітичний звіт про антикорупційний та соціальний вплив відкриття державних даних на провадження бізнесу в Україні, січень 2021 р.) [7]. Але, на жаль, отримання очікуваних результатів реформаторських процесів на кожному етапі здійснення реформи не забезпечувало їх повне виконання, незважаючи на підтримку ЄС і кропітку працю виконавців. Мали місце порушення строків і запланованих результатів. Продовженням попереднього етапу впровадження реформи державного управління стала оновлена Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 рр. [8], яка включає низку заходів з реалізації поставлених цілей. Ці обставини мотивують до проведення наукових досліджень процесу реформування державного управління з метою визначення причин, що призвели до порушення строків і недосягнення результатів від запланованих заходів, а також до розробки подальших пропозицій щодо досягнення поставлених цілей, підвищення ефективності управлінської праці в державній службі для побудови ефективної системи управління нового типу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню цієї проблеми в усі роки присвячувалась велика кількість праць, нею займалися багато вчених. Сучасні питання формування і розвитку системи державного управління, проблематику удосконалення функцій управління, питання використання людського потенціалу на державній службі досліджували Г. Атаманчук, В. Авер'янов, О. Антонова, Е. Афонін, М. Баймуратов, О. Батанов, Т. Бельська, О. Бобровський, Н. Гавкалова, Н. Гончарук, А. Дегтяр, О. Оболенський, В. Кампо, Ю. Ковбасюк, В. Куйбіда, О. Лазор, А. Мельник, М. Пухтинський, О. Руденко, Ю. Тихомиров, С. Хаджирадева, І. Шпекторенко та ін. Методологічне забезпечення побудови дієвих структур органів державного управління та місцевого самоврядування висвітлено в роботах В. Бабаєва, В. Бакуменка, Л. Беззубко, Т. Безверхнюк, О. Берданової, В. Дзюндзюка, А. Дегтяря, В. Князева, В. Загорського, М. Латиніна, Н. Липовської, В. Надолішнього, С. Серьогіна, Ю. Сурміна, Л. Приходченко, Ю. Шарова, І. Чикаренко та ін. [15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22]. Їхні здобутки використовувалися при підготовці нормативних законодавчих актів, а саме: постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації» [1], «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» [3], Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» [2] та ін. Однак, як показують практичні результати реалізації Стратегії реформування державного управління, ця проблема є надзвичайно складною і потребує переходу від фрагментарних досліджень до їх системного об'єднання, вивчення і пошуку подальших шляхів їх спільного розгляду і застосування механізмів їх реалізації.

Мета статті. Здійсненні поглибленого аналізу процесу реалізації Стратегії реформування державного управління та визначення на цій основі особливостей, результативності і можливостей швидкого імплементації її досягнень у систему організації діяльності органів влади і надання пропозиції щодо проектування заходів оптимізації процесів функціонально-змістовної організації діяльності відповідних систем управління.

Виклад основного матеріалу. Поняття «державне управління» і його зміст широко використовується в наукових колах і органах влади, в процесах практичної побудови систем і процесів управлінської діяльності органів державного управління. Воно постійно наповнюється новим змістом. Але розуміння самого поняття залишається дискусійним. Методологічні, інформаційні та аналітично-інструментальні компоненти, форми і схеми організації, що досліджуються науковцями і використовуються на практиці змінюються під впливом трансформаційних процесів у суспільстві, набувають комплексного характеру і потребують систематичного перегляду й удосконалення. Наразі галузь науки «Державне управління» акумулює в собі знання інших наук, шукає шляхи їх інтегрування та оптимального поєднання, формує співвідношення їх спільного застосування. Тому дослідження питань підвищення ефективності діяльності в системі державного управління повинні охоплювати здобутки різних напрямів наукових досліджень, здатних своєчасно розкривати особливості і характер дій та взаємопов'язаних елементів системи управління країною, її структурних складників, визначення глибинних можливостей їх взаємопов'язаності, змістовного збагачення, організації діяльності і спільної взаємодії в напрямі досягнення головної цілі – ефективне управління державою.

Пріоритетним для створення умов реалізації реформування державного управління є ефективна організація діяльності органів державного управління за рахунок системної реорганізації державної служби та удосконалення системи управління людськими ресурсами. Поліпшення організації праці державних службовців дозволять створити науково обґрунтований перелік видів праці, удосконалити їх зміст, технології, порядок виконання функцій і завдань управління, а також процесів їх раціональної організації і технології виконання.

В європейських країнах і країнах, що стали незалежними після розпаду Радянського Союзу, структурна модернізація організації діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування із самого початку їх незалежності стала розглядатись як головний важіль і перший крок у побудові системи ефективної влади. Канада, Великобританія, країни Прибалтики, Казахстан та інші країни для побудови демократичних і ефективних урядів провели глибокий аналіз можливостей і здатностей діючих державних структур управління з метою перебудови їх діяльності в нових умовах господарювання. Урахування отриманих результатів надало змогу країнам Західної Європи, Північної Америки, Австрії та Нової Зеландії розробити відповідні внутрішні

структури органів влади за рахунок усунення всіх виявлених розбіжностей і недоліків і спрямувати діяльність органів влади на реалізацію нових цілей розвитку. Аналіз проводився системно за секторальним принципом шляхом функціонального обстеження процедур діяльності, існуючих організаційних форм, схем і організаційних механізмів, взаємовідносин і процесів управління «по вертикалі» і «по горизонталі» [12]. Це дало змогу виявити і зробити опис діяльності більшості органів виконавчої влади в системі державного управління та місцевого самоврядування, визначити нові пріоритети і вектори розвитку органів публічної влади і обґрунтувати стратегії управління цими країнами. Обстеження мали на меті дослідити можливості задоволення потреб населення, встановлення співвідношень владних витрат і якості державних послуг і пов'язаності послуг Уряду з економічним розвитком країн.

В Україні починаючи з 1999 р. і надалі також почали проводитися функціональні обстеження раціональної побудови системи органів виконавчої влади, провідних міністерств і відомств, але, на жаль, ці дослідження не дали очікуваних результатів. З березня 2006 р. по 2007 р. обстежено 50 державних виконавчих органів влади на центральному рівні [12]. Аналіз показав низку негативних результатів, але виявлені недоліки так і не були ліквідовані в повній мірі. Для поліпшення існуючого стану у березні 2012 р. вийшов Указ Президента України «Про Національний план дій на 2012 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”» [9], згідно з яким на центральному рівні обстежено: 16 міністерств, 55 центральних органів виконавчої влади, 5 центральних органів виконавчої влади зі спеціальним статусом та низка обласних і районних адміністрацій на регіональному (місцевому) рівні [12, с. 44]. Але проблема дієвого удосконалення організаційних засад діяльності органів виконавчої влади знову була вирішена не до кінця.

Інтегрування України в європейське середовище створило жорсткі умови необхідності реформування системи державного управління за стандартами ЄС, що сприяло розробці в Україні низки стратегічних документів, визначення кроків реформування державного управління і його змістовно-функціональної організації побудови і заходів щодо їх реалізації. Основні досягнення за період реалізації Стратегії реформування державного управління наведені в табл. 1.

Таблиця 1
Наслідки реалізації Стратегії реформування державного управління в Україні

Рік	Досягнення
2016	Розроблено та схвалено Стратегію реформування державного управління на 2016 – 2020 рр. Сформована та розпочала роботу Комісія з питань вищого корпусу державної служби. Запущено в тестовому режимі портал автоматизованого збору даних щодо кількісного складу державних службовців (КСДС).
2017	Створено Координаційну раду з питань державного управління, робочу групу державних секретарів та спеціалізовані структурні підрозділи в СКМУ. Розпочато пілотне формування директоратів з реформ та набір «фахівців з питань реформ» в ці директорати. Запроваджено систему показників ефективності та оцінки професійної діяльності державних службовців, удосконалено процедуру відбору на посади державної служби. Схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Розпочато активний процес комунікації щодо реформи державного управління. Затверджено Закон України «Про довірчі послуги». Укладено контракт для створення «Системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів “Трембіта”». Запроваджено 35 електронних послуг для населення та бізнесу. Відкрито 64 нових ЦНАП.
2018	Проведена комплексна оцінка стану справ у системі державного управління України. Оновлена та затверджена Стратегія реформування державного управління. У 10 пілотних міністерствах, двох державних агентствах та Секретаріаті Кабінету Міністрів України сформовано 58 директоратів, в яких призначено 532 фахівці з питань реформ (на 01.01.2019). Прийнято рішення про створення Центру оцінювання претендентів на посади державної служби. Здійснено повний цикл оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Розроблено та внесено до ВРУ проект закону «Про адміністративну процедуру». Триває розбудова мережі ЦНАП, у тому числі в ОТГ (запрацювали 54 нових ЦНАП). Збільшилась кількість державних послуг, що надаються онлайн (на кінець року запрацювали 118 електронних послуг). Розпочато впровадження Системи «Трембіта». Україна посіла друге місце серед країн, що досягли найбільшого прогресу за чотири роки за темпами відкриття публічних даних за звітом світового рейтингу Open Data Barometer
2019	Розроблено та затверджено новий Регламент КМУ, який запроваджує процесуальні основи оптимального процесу прийняття рішень Урядом. Розроблено нові методики для підтримки розроблення політик (зокрема, Мінфін затвердив оновлену методологію оцінювання впливу проєктів нормативних актів на державний бюджет). Впроваджено оцінку якості проєктів актів КМУ на основі чек-листів. Запрацював Портал управління знаннями як єдина онлайн база освітніх програм та програм підвищення кваліфікації для державних службовців. Запущено в дослідну експлуатацію інформаційну систему управління людськими ресурсами (HRMIS) PoClick у трьох

Рік	Досягнення
	<p>пілотних установах: НАДС, Мінцифрі та Мінфіні. Портал вакансій розповсюджено на посади державної служби категорії А та посади державної служби категорій Б і В міністерств, покращено його функціонал, інтегровано з іншими сайтами пошуку роботи. Спрощено процедуру конкурсного відбору на посади державної служби. Проведено дослідження організаційної культури державної служби «Цикл зворотного зв'язку державної служби України: місцеві органи державної влади». Врегульовано питання делегування повноважень керівника державної служби в центральному органі виконавчої влади. Запроваджено можливість проходження державної служби за контрактом для всіх категорій посад. Розпочато впровадження методики оптимізації процесів в органах виконавчої влади на базі принципів, що використовуються в методології LEAN-Government: затверджено відповідну методику та здійснено пілотний аналіз, в якому взяли участь 60% органів влади, 20% з яких успішно відзвітували про реформування проаналізованих процесів. Затверджено нові вимоги до структури апарату міністерств з метою розмежування функцій з формування політики, її реалізації та функцій із забезпечення діяльності. Запроваджено створення директоратів політики в усіх міністерствах. Започатковано роботу Єдиної системи опрацювань звернень громадян та запитів на публічну інформацію з використанням сучасних комунікаційних інструментів: месенджери, чати, зворотний зв'язок. Розпочато експериментальний проєкт зі створення «єдиного входу» опрацювання звернень громадян, запитів на публічну інформацію, звернень та повідомлень про/або від осіб, які постраждали від торгівлі людьми, домашнього насильства, насильства за ознакою статі, насильства стосовно дітей, або про загрозу вчинення такого насильства. Запущено онлайнпослуги у сфері будівництва та автоперевезення. Запрацював мобільний застосунок «Дія», через який доступне електронне посвідчення водія та електронне свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу. Запущено послугу «єМалятко» – комплексну послугу для батьків новонароджених, що об'єднує до 10 послуг. У системі «Трембіта» зареєстровано 14 державних електронних інформаційних ресурсів, розпочато обмін даними між чотирма реєстрами. Розширено мережу ЦНАП до 848 (станом на 01.01.2020).</p>
2020	<p>Внесено зміни і доповнення до регламенту КМУ відповідно до рекомендацій, сформульованих Програмою SIGMA/OECD – реорганізація міністерств, створення директоратів із формування державних політик та стратегічного планування, залучення на державну службу фахівців шляхом прозорих конкурсів (створено 86 директоратів, прийнято на роботу понад 900 висококваліфікованих державних службовців, підготовлено понад 70 документів у сфері державної політики та понад 100 законопроектів (серед них: Національна транспортна стратегія на період до 2030 р., Концепція реалізації державної політики розвитку українських е-інфраструктур до 2023 р. та план заходів до неї, стратегії розвитку у сфері інноваційної діяльності на період до 2030 р., Концепція розвитку електронної охорони здоров'я, Стратегія розвитку медичної освіти в Україні, Стратегія розвитку промислового комплексу України на період до 2030 р., проєкт Національної стратегії щодо зменшення гендерної різниці в оплаті праці, Концепція реформування системи управління охороною праці в Україні та затвердження плану заходів щодо її реалізації, Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, Концепція розвитку напрямку SmartCity в Україні до 2030 р., Концепція реформування системи оплати праці державних службовців, ініціативи щодо розробки комплексної державної стратегії деокупації Криму, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр.). В системі «Трембіта» зареєстровано 70 державних електронних інформаційних ресурсів, розпочато обмін даними між 28 реєстрами. Прийнято в першому читанні проєкт Закону України «Про адміністративну процедуру». Розширено мережу ЦНАП до 876 (на 01.01.2021). Розпочато процес децентралізації надання адмінпослуг, шляхом створення ЦНАП при ОМС та ліквідації ЦНАП, утворених при РДА.</p>

Прим. Складено за [7]

Стратегія реформування державного управління в Україні (далі – Стратегія) ілюструє велику за обсягами і напрямками діяльність Уряду. Зафіксовані в стратегії заходи, спрямовані на створення в країні демократичної, результативної, надійної системи державного управління. Це дає надію на можливість переходу країни на рейки сталого розвитку. Водночас аналіз результатів реформування чітко засвідчив тенденцію систематичного недотримання запланованих заходів протягом усіх років проведення реформи. При цьому органи влади, які відповідали за здійснення заходів, фактично не несли ніякої відповідальності за недовиконання планів і тенденція безвідповідальності набула стійкого характеру (табл. 2).

Таблиця 2.
Стратегічні заходи реформування державного управління за окремими напрямками

Назва заходу	Заходи				
	заплановані	виконані		невиконані	
Стратегічне планування, координація формування і реалізації політики	11	9	82%	2	18%
Державна служба та управління людськими ресурсами	25	21	84%	4	16%
Підзвітність – організація, прозорість, нагляд	18	13	72%	5	28%
Адміністративні процедури, адміністративні послуги та електронне урядування	15	8	53%	7	47%
Разом	69	51	74%	18	26%

Прим. Складено за [11, с. 9]

Варто підкреслити, що чіткий план реалізації реформи та інформація про недотримання цього плану недостатньо представлений в оцінці результатів реформування, хоча оцінювання здійснювалось за індикаторами їх досягнення. Із 21 встановленого результативного індикатора та 69 заходів стратегії виконано лише 51 (74 %), що суттєво погіршило результати реформ [11, с. 8].

Аналізуючи умови реалізації Стратегії, варто зазначити, що у виборі напрямів Стратегії, плануванні та експертизі здійснюваних заходів, побудові методологічних основ, їх використанні певну фінансову підтримку надавав Євросоюз (SIGMA/OECD). Так, фінансування Стратегії здійснюється з Державного бюджету та за рахунок міжнародної технічної допомоги (табл. 3).

Таблиця 3.
Фінансування заходів Стратегії реформування державного управління

Напрямок реформ	2020, тис. грн	2021 (план), тис. грн	Відхилення, +/-, %
Підтримка реалізації комплексної реформи державного управління	459 161,2	467 324,9	+1,8
у т.ч. оплата праці фахівців з питань реформ	376 361,4	383 053,1	+1,8
Електронне урядування	30 803,0	317 849,0	+931,9
Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	92 414,9	111 254,5	+20,4
Адаптація системи управління персоналом державної служби до стандартів ЄС	14 450,6	18 171,6	+25,7
Національна програма інформатизації	73 580,0	602 000,0	+718,2
Субвенції місцевим бюджетам на підтримку розробки ЦНАП	0	231 000,0	+231,0
Усього	670 409,7	1 747 600,0	+160,7

Прим. Складено за [11, с. 11]

Найбільша частка фінансування забезпечувалась через бюджетну програму «Підтримка реалізації комплексної реформи державного управління». Постійну підтримку бюджетів реалізації стратегій здійснював ЄС. Кошти спочатку надходили в Державний бюджет країни, а потім виділялись на проведення стратегічних заходів. Підтримка була передбачена за рахунок фіксованих та обов'язкових траншів. За 4 роки до державного бюджету із країн ЄС надійшло 49,1 млн євро. На жаль, кошти з бюджету України на реалізацію заходів стратегії виділяються не в повному обсязі. Так, у 2020 р. було передбачено видатки в обсязі 459 161,2 тис. грн, із зазначених коштів виділено 458 610,5 тис. грн., а планові витрати дорівнювали 670 409,7 тис. грн.

Стає очевидним, що реформаторські заходи не мають достатнього фінансування, що є однією з причин їх невиконання в повному обсязі. Водночас, Уряд продовжує трансформацію процесів державного управління. Так, 21 липня 2021 р. була схвалена Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 рр. Її мета – побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечить захист інтересів громадян на основі європейських стандартів. Очікуваними результатами повинні стати: забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу; формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян; розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [8]. Влітку 2021 р. в Україні розпочато створення Центрів Індустрії 4.0 в регіонах [13] як інструментів інноваційного розвитку на регіональному рівні, координації процесів впровадження та розробки перспективних технологій і підготовки відповідних стимулів для зв'язку з бізнесом.

Безумовно перелік здійснюваних заходів стратегії реформування і джерел їх фінансування ще не свідчить про реальний результат реформи. Індикатори, за якими визначають ефективність прийнятих рішень, а саме оцінюють якість прийнятих стратегій, ступінь їх виконання та наявність звітів про результати в системі управління країною, потребують подальшого удосконалення, оскільки їх сутність підкреслює тільки певні

поліпшення в системі управління і не зачіпає методи оцінювання їх впливу на розвиток керованих систем. Необґрунтованим, як уявляється, є також встановлення запланованого рівня досягнення індикаторів, а саме більшість величин індикаторів досягнення цілей є нижчою за 100 %, вони формулюються як відсоток прогресивних досягнень від базового рівня. Наприклад, згідно зі стратегією три основні індикатори, які вимірюють прогрес у напрямі більш ефективного планування прийняття рішень у 2020 р., визначено в розмірі: 50 % – частка виконаних заходів річного плану дій Уряду, 40 % – частка стратегій, щодо виконання яких здійснюється щорічне звітування і 50 % – частка стратегій, прийнятих у поточному році, які відповідають встановленим вимогам [11, с. 16]. Не зрозуміло, чому досягнення індикаторів не планується на рівні 100 % і чому ті з них, які можуть бути кількісно визначеними, не наголошуються за їх рівнем.

Громадську оцінку щорічного виконання заходів реформи державного управління здійснила Лабораторія законодавчих ініціатив [10]. У звіті про виконання Стратегії реформування державного управління України за період 2016 – 2020 рр. увага акцентується на досягненні певного прогресу за напрямками: стратегічного планування державної політики, якості нормативно-правової бази; модернізації державної служби та управління людськими ресурсами; забезпечення підзвітності органів державного управління; нагляду за наданням та гарантіями щодо адміністративних процедур, якості адміністративних послуг і електронного урядування. Досягненням вважається розробка низки документів у сфері державної політики та понад 100 законопроектів у подальшому – Національна транспортна стратегія на період до 2030 р., Концепція реалізації державної політики розвитку українських е-інфраструктур до 2023 р. та план заходів до неї, Стратегія розвитку у сфері інноваційної діяльності на період до 2030 р., Концепція розвитку електронної охорони здоров'я, Стратегія розвитку медичної освіти в Україні, Стратегія розвитку промислового комплексу України на період до 2030 р., проєкт Національної стратегії щодо зменшення гендерного розриву в оплаті праці, Концепція реформування системи управління охороною праці в Україні та затвердження плану заходів щодо її реалізації, Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, Концепція розвитку напрямку SmartCity в Україні до 2030 р., Концепція реформування системи оплати праці державних службовців, ініціативи щодо розробки комплексної державної стратегії деокупації Криму, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2027 рр. та інші документи стратегічного характеру. Хоча реальні досягнення доцільно вже вимірювати конкретними результатами й оцінювати конкретними цифрами. Визначена низка недоліків в організації проведення реформ, які пов'язані з недостатнім професіоналізмом керівників і виконавців, слабкістю координування реформ на рівні Кабінету Міністрів в Україні, встановленням часових меж виконуваних заходів, невизначеністю ключових причин тих проблем з яким стикаються виконавці, відповідальні за реформи, невизначення інституцій у процесі реалізації заходів, перевантаженням директоратів новими завданнями, відсутністю достатньої інформації для базових замірів початку реформаторських заходів, їх фінансовою оцінкою, кадровим «голодом» на ринку праці, відсутністю оцінки впливу державного управління на керовані процеси [11].

Зрозуміло, що тільки перелік існуючих заходів недостатній для досягнення ключових результатів запланованих процесів. Причину несвоечасної реалізації стратегічних заходів слід шукати в їх слабкому обґрунтуванні і відсутності раціональної організації їх здійснення, а перш за все в недостатній науковій обґрунтованості та відсутності наукового і методологічного супроводу. Численні огріхи в організації процесів реформування, зафіксовані аналітиками і експертами зі здійснення реформи, свідчить про необхідність розробки і побудови науково обґрунтованого методологічного каркасу, принципів, векторів і інструментів реформування, а також про необхідність ліквідації домінуючої практики адміністрування стратегічних рішень, що приймаються, за відсутності аналітично-інформаційного обґрунтування і оцінки ефективності. Про це свідчать численні доповнення до попередньо прийнятих указів, розпоряджень і навіть законів. Існує гостра необхідність побудови процесів і форм включення наукових знань у практику управлінської діяльності, широке залучення науковців до прямої участі як в обґрунтуванні, так і в реалізації реформаторських заходів як потужного потенціалу розвитку. Під час формування нових структур апарату органів виконавчої влади недоцільно спиратися на існуючі структури і невирішені завдання. Необхідно проєктувати оновлене змістовно-функціональне поле управлінської діяльності, ліквідуючи організаційні «ніші» і елементи організаційної недосконалості існуючих форм, створювати нові інституції та цілісне організаційне інформаційне, ресурсне, інструментальне поле управлінської діяльності.

Для наукової платформи побудови чи модернізації системи управління з метою підвищення ефективності її функціонування і впливу на результати керованих об'єктів необхідно мати вичерпну уявлення про її цільове призначення, складники, зміст процесів діяльності та іншу спеціальну інформацію, що відображає специфіку і особливості управлінської праці і процесів державного управління. Важливо врахувати, що кожен елемент системи позитивно чи негативно здатен впливати на її результати і ефективність. Тому в систему не слід включати другорядні елементи.

Для отримання системного уявлення про стан і результати функціонування систем управління, а також для діагностики їх існуючого рівня необхідна побудова компонентно-структурного і змістовного поля їх функціонування (рис. 1) з уточненням джерел їх наповнення за кроками його побудови (табл. 4).

Рис. 1. Компонентно-структурна модель аналізу і побудови поля управлінської діяльності відповідних систем управління

Компонентно-структурна модель (див. рис. 1) наглядно ілюструє, що ні його побудова, ні процедури діяльності їх складників неможливо повністю уявити тільки концептуально. Необхідним стає встановлення предмета аналізу, методів і схем побудови процесів, методологічних засад забезпечення їх раціонального функціонування і підтримки стану. Розкриття сутності функцій і завдань управління та їх структурних складників і ефективних методів побудови процесів їх здійснення повинно здійснюватись із застосуванням теорій і методичних підходів до управління з огляду різних наук, у т. ч. теорії управління, теорії трудової вартості, теорії факторів виробництва та ін. Наприклад, використання теорії управління спрямовує діяльність органів влади на якнайшвидшу реалізацію функцій держави і основних прав громадян, їх свободи, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством. Теорія організації розкриває теоретичні засади побудови і функціонування систем управління, проектування їх структур, функцій, механізмів прийняття рішень і поведінки керованих і керівних систем [14]. Теорія факторів виробництва формує розуміння того, що ресурси (трудові, матеріальні, фінансові та ін.) як фактори, що визначають результати діяльності й беруть участь у створенні багатства – рівноправні. Ця теорія підкреслює роль управління як впливового і дієвого чинника, що забезпечує збалансованість, регульованість і якість діяльності керованих систем. Теорія трудової вартості виходить із того, що всі багатства суспільства і вартість продукції створюються тільки працею і визначаються кількістю витраченої праці [22].

Таблиця 4.

Зміст складових елементів поля управлінської діяльності і джерела їх наповнення

Кроки	Змістовне наповнення
Крок 1	Чіткі законодавчо-нормативні визначення ролі, конкретизація завдань і функцій органів влади і напрямів їх цілеспрямованої діяльності
Крок 2	Функції і завдання управлінської діяльності визначаються шляхом дослідження її особливостей, умов поділу на функціональні складові елементи, надання їм характеристик, визначення складності, уточнення умов здійснення, встановлення вимог до результатів і професійних вимог до виконавців, обґрунтування переліку виконуваних завдань і функцій
Крок 3	Загальна характеристика і опис сфер управлінської діяльності, їх спрямованості, перелік процесів суспільної праці, їх розосередженості за об'єктами і суб'єктами управління, цілями діяльності та їх параметрами. Визнання специфіки виконуваних завдань, їх характеристик і очікуваних результатів відповідно до встановлених функцій і завдань
Крок 4	Взаємозв'язки і взаємодія суб'єктів управління, їх сформованість на основі функціонального змісту і залежності виконуваних завдань, визначеність їх за змістом, часом і технологіями з використанням інформаційно-аналітичного і програмного інструментарію
Крок 5	Трудові і соціальні відносини між державними службовцями, виконавцями і керівництвом, їх унормованість у положеннях структурних підрозділів, у договорах при прийомі на роботу. Розвиток відносин у процесі трудової і соціальної взаємодії із дотриманням трудового законодавства, управлінської і корпоративної культури
Крок 6	Структурні підрозділи в системі управління формуються на основі встановлених видів функцій управління та їх об'єднання за принципами спорідненості, цілеспрямованості за напрямками використовуваних управлінських технологій і інструментарієм, обсягами часу на виконання, певних обсягів робіт, нормативів чисельності та інших об'єднувальних характеристик
Крок 7	Показники і критерії якості і результативності праці визначаються відповідно до очікуваних результатів згідно з планами роботи виконавців, суб'єктів і об'єктів управління, діяльність яких спрямовується на досягнення кінцевих результатів праці. Вони слугують індикаторами стану і оцінки розвитку керованих систем і управлінських впливів на їх досягнення
Крок 8	Кількісний професійний і кваліфікаційний склад працівників структурних підрозділів визначається відповідно до професійного змісту, складності робіт і цілей, для досягнення яких створюються підрозділи залежно від обсягу робіт. Підбір і розстановка фахівців безпосередньо пов'язується зі змістом професійної приналежності праці і її спеціалізацією
Крок 9	Оплата і стимулювання праці здійснюється відповідно до Кодексу законів про працю, трудового законодавства і системи стимулювання праці, затвердженої органами державної влади. Посадові оклади, премії та інші види стимулювання визначаються відповідно до чинних нормативних документів
Крок 10	Склад нормативно-законодавчого, методичного, інформаційно-аналітичного та інших видів забезпечення визначається статусом підрозділів і працівників і вимогами до наукової організації праці, процесів діяльності
Крок 11	Моніторинг результатів діяльності здійснюється за низкою результуючих показників і критеріїв виконання проєктів, програм і запланованих планів діяльності керованих систем і планів і регламентів діяльності працюючих у системі управління, у визначенні строки і за встановленими одиницями виміру

У складі методів обстеження і аналізу систем управління повинні застосовуватись PEST-аналіз, SWOT-аналіз, TOWS-аналіз, SO-аналіз, WO-аналіз, SI-аналіз, WT-аналіз, які дозволяють створити уявлення про сильні і слабкі сторони системи управління, зміну комбінації факторів управління, які мають великий вплив на результати керованих систем і об'єктів, дозволяють проаналізувати силу і результативність управлінського впливу, визначити ступінь слабких і сильних сторін та їх взаємодію, що розкриває зміст і причини відхилення фактичних результатів від запланованих. Застосуванню спеціальних методів аналізу повинно передувати використання загальнонаукових і логічних методів теоретичного узагальнення, системний аналіз, структурно-функціональний, економіко-математичний та інші методи.

Аналітичні дані і результативна характеристика системи є необхідною умовою для визначення чинників і факторів економічного і соціального зростання і вирішення проблемних питань підвищення ефективності системи державного управління. При цьому слід враховувати, що будь-який орган управління за своєю структурою і змістом діяльності повинен сприяти створенню умов ефективного управління, у т. ч. правових, економічних, матеріально-технічних і фінансових умов поточної діяльності в середній і довгостроковій перспективі, і ефективно використовувати управлінський потенціал органів державного управління та місцевого самоврядування.

Система управління, функціонуюча в межах організації діяльності кожного структурного елементу органу виконавчої влади, являє собою складну, динамічну, самоорганізуючу систему, яка еволюціонує разом з зовнішнім середовищем, із об'єктами управління, процесами їх функціонування та іншими органами суспільної

діяльності в межах і поза межами держави. Для побудови процесів управлінської взаємодії повинні бути здійснені описи всіх можливих змін і визначені напрями і фактори взаємовпливу. Такий аналіз дозволить виявити розбіжності між існуючим і бажаним станом системи управління, обґрунтувати заходи їх ліквідації і шляхи перебудови системи управління в новий формат. Логічна перебудова й удосконалення системи управління полягає у формуванні і реалізації ідеології управлінської діяльності і залежить від виконання функцій управління як механізмів реалізації завдань, до повного і якісного забезпечення очікуваних результатів здійснення управлінських функцій і досягнення мети діяльності розвитку керованих систем. Тому потрібен і аналіз дій, і вивчення «точок» взаємовпливу всіх елементів управлінського поля для пошуку шляхів їх удосконалення. Опису і аналізу доцільності пропонованих заходів до включення їх у план реформаторських дій повинен передувати аналіз діяльності підрозділів, які передбачено реформувати. Аналіз можливо здійснити за алгоритмічною моделлю (рис. 2), яка може використовуватись як типова для будь-якого підрозділу системи управління.

Рис. 2. Алгоритмічна модель послідовності аналізу і діагностики стану досконалості структурних елементів системи управління

Оперування значними масивами інформації та потужним потенціалом базових даних з використанням інформаційно-комунікативних технологій суттєво підвищить обґрунтованість прийнятих стратегічних заходів, спрямованих на подальший розвиток системи управління.

Формування аналітичної бази й обґрунтування заходів реформування системи державного управління необхідно здійснювати в наведеній логічній послідовності, враховуючи взаємозв'язок і взаємовплив управлінських чинників у межах управлінського циклу, не зважаючи на те, що низка управлінських дій може починатись із середини циклу. При розробці обґрунтованих шляхів для подальшого розвитку доцільно розглядати варіативні можливості систем управління й обирати кінцевий варіант, аналізуючи низку варіантів, співставляючи і прогнозуючи очікувані результати реформування системи державного управління.

Висновки. Здійснювана у 2016-2020 рр. Стратегія реформування державного управління в Україні завершилась, але проблемні питання: оновлення організаційної моделі апарату міністерств, управлінських процесів, позбавлення невластивих функцій, удосконалення механізмів спрямування і координації діяльності міністерств та низка інших питань ефективного врядування залишилися незавершеними. Для їх виконання схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 рр.

Аналіз змісту заходів реформи і вже здійснених кроків показує, що основні ключові чинники її здійснення були виокремленими і врахованими. Але під час їх реалізації проявилася низка недоліків: недостатність опрацювання системно обґрунтованого, науково-методологічного супроводу здійснюваних заходів; їх певна фрагментарність; неврахування їх взаємозв'язків, взаємовпливу і неспроможність до здійснення в повному змісті і встановленому часі; недостатнє врахування комунікативно-інституційних аспектів процесів державного управління, що призвело до порушення строків завершення заходів і недосягнення очікуваних результатів.

Для подальшого продовження процесу реформування вважаємо за доцільне застосування нового підходу до обґрунтування змісту прогнозованих заходів – застосування комплексного системного аналізу і оцінювання стану існуючої системи на різних рівнях управління, шляхом побудови компонентно-структурної моделі аналізу, побудови поля управлінської діяльності відповідних систем управління (на центральному,

обласному чи районному рівнях) і алгоритмічної моделі послідовності аналізу і діагностики стану досконалості структурних елементів системи управління з використанням сукупності знань різних наук та їх теоретико-методологічного і практичного поєднання. Результати дозволять отримати потужну інформаційно-аналітичну, інституційну, процесну і програмну інформацію та необхідні знання для підвищення управлінського потенціалу і конкурентоспроможності системи управління, обґрунтування заходів, передбачених стратегічними планами подальшого розвитку.

Подальшими напрямками дослідження проблеми забезпечення ефективності діяльності посадовців у системі державного управління і раціоналізації трудових відносин повинні стати теоретичні розвідки і прогнозування очікуваних змін у державному управлінні під впливом поточних і майбутніх трансформаційних процесів суспільного життя з метою передбачення і своєчасної побудови адекватних форм і методів адаптації процесів управлінської праці в керівних і керованих системах.

Список використаних джерел.

1. Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 верес. 2012 р. № 887. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-2012-п>.
2. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2017 р. № 2013-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-р>.
3. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 берез. 2005 р. № 179. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-п>.
4. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження КМУ від 24 черв. 2016 р. № 474-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-р/para268#n268>.
5. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII/ URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
6. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження КМУ від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р#n8>.
7. Реформа державного управління: звіти Уряду. URL : <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports>.
8. Деякі питання реформування державного управління в Україні: розпорядження КМУ від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р#Text>.
9. Про Національний план дій на 2012 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 – 2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава»: Указ Президента України від 12 берез. 2012 р. № 187/2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/2012#Text>.
10. Тіньовий звіт. Громадська оцінка реформи державного управління / автор. кол. : О. Заславський, М. Соколова, В. Ієрусалимов та ін. ; ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив». Київ, 2019. 40 с.
11. Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf>.
12. Функціональне обстеження органів державної влади в умовах реалізації Адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 82 с.
13. Кабмін прийняв рішення для створення Центрів Індустрії 4.0 у регіонах. *Економічна правда*. 2021. 21 лип. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/07/21/676129/>
14. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
15. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций. 4-е изд., стер. Москва : Омега-Л, 2006. 584 с.
16. Бобровський О. І. Концептуальні засади розвитку змістовно-функціональної діяльності в публічному управлінні територіальних громад. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 237 – 247.
17. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 21 – 28.
18. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання-Прес, 2003. 343 с.
19. Баштанник А. Г., Баштанник В. В. Організаційні засади формування інтегрованих систем публічного управління в контексті Європейського інтеграційного процесу. *Наук. вісн. акад. муніцип. упр.* Серія «Управління». 2012. Вип. 4. С. 15 – 26.
20. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 296 с.
21. Дзюндзюк Б. В. Віртуальна реальність і публічне управління. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4(47). С. 119 – 125.
22. Мамонтова Н. А. Огляд теорій вартості: минуле і сучасність. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3., т. 1. С.128 – 132.

References.

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Standard Regulations on the structural subdivision of the local state administration”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-2012-p> (Accessed 30 Oct 2021).
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Concept of optimization of the system of central executive bodies”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-r> (Accessed 30 Oct 2021).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2005), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On streamlining the structure of the staff of central executive bodies, their territorial subdivisions and local state administrations”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-p> (Accessed 30 Oct 2021).
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Some issues of public administration reform in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-r/paran268#n268> (Accessed 30 Oct 2021).
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “On Civil Service”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 30 Oct 2021).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-r#n8> (Accessed 30 Oct 2021).
7. Public Administration Reform: Government Reports, available at: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports> (Accessed 30 Oct 2021).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Some issues of public administration reform in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-r#Text> (Accessed 30 Oct 2021).
9. President of Ukraine (2021), Decree of the President of Ukraine “On the National Action Plan for 2012 on the implementation of the Program of economic reforms for 2010 - 2014 “Wealthy society, competitive economy, efficient state””, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/2012#Text> (Accessed 30 Oct 2021).
10. Zaslavskiy, O. Sokolova, M. Iierusalymov, V. and others (2019), *Tinovyi zvit. Hromadska otsinka reformy derzhavnoho upravlinnia* [Shadow report. Public assessment of public administration reform], HO «Laboratoriia zakonodavchykh initsiatyv». Kyiv, Ukraine, P. 40.
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Report on the implementation in 2020 of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine, available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf> (Accessed 30 Oct 2021).
12. *Funktsionalne obstezhennia orhaniv derzhavnoi vlady v umovakh realizatsii Administrativnoi reformy* [Functional survey of public authorities in the implementation of administrative reform], Ivano-Frankivskiy tsentr nauky, innovatsii ta informatyzatsii, 2012, Ivano-Frankivsk, P. 82.
13. “The Cabinet of Ministers has decided to establish Industry 4.0 Centers in the regions”, *Ekonomichna pravda*, [Online], available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/07/21/676129/> (Accessed 30 Oct 2021).
14. Monastyrskiy, H.L. (2019), *Teoriia orhanizatsii: pidruchnyk* [Theory of organization: a textbook], 2nd ed., Krok, Ternopil, Ukraine, P. 368.
15. Atamanchuk, G. V. (2006), *Teoriia gosudarstvennogo upravleniya: kurs lekcij* [Theory of public administration: a course of lectures], 4th ed., Omega-L, Moscow, Russia, P. 584.
16. Bobrovskiy, O. I. (2020), “Conceptual ambush in the development of zesty-functional activity in the public administration of territorial communities”, *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 2, pp. 237 – 247.
17. Bakumenko, V. D. and Popov, S. A. (2015), “The paradigm of innovative development of the suspension: the modern concept of the reform of public administration”, *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 43, pp. 21 – 28.
18. Melnyk, A. F. Obolenskiy, O. Yu. Vasina, A. Yu. Hordiienko, L. Yu. (2003), *Derzhavne upravlinnia: navch. posib.* [Public administration: textbook], Znannia-Pres, Kyiv, Ukraine, P. 343.
19. Bashtannyk, A. H. and Bashtannyk, V. V. (2012), “Organizational principles of formation of integrated public administration systems in the context of the European integration process”, *Nauk. visn. akad. munitsyp. upr. Serii «Upravlinnia»*, vol. 4, pp. 15 – 26.
20. Kravchenko, S. O. (2008), *Derzhavno-upravlinski reformy: teoretyko-metodolohichne obgruntuvannia ta napriamy vprovadzhennia: monohrafiia* [Public administration reforms: theoretical and methodological substantiation and directions of implementation: monograph], NADU, Kyiv, Ukraine, P. 296.
21. Dziundziuk, B. V. (2014), “Virtual reality and public administration”, *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 4(47), pp. 119 – 125.
22. Mamontova, N. A. (2009), “Review of value theories: past and present”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, issue 3, vol. 1, pp.128 – 132.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2021 р.