



УДК 35.072.8

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-332-345](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-332-345)

**Сачов Сергій Олександрович** аспірант, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти», вул. Грушевського, 13, м. Вінниця, 21050, <https://orcid.org/0009-0005-2027-9533>

**Києнко-Романюк Лариса Анатоліївна** к.пед.н., доцент кафедри управління та адміністрування, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти», вул. Грушевського, 13, м. Вінниця, 21050, <https://orcid.org/0000-0002-2191-3453>

## ЗАСТОСУВАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

**Анотація.** У статті аналізуються основні компоненти Стратегії реформування державного управління України. Методологією дослідження є аналіз стратегій, їх масштабність, особливості та значення. Відзначено значний внесок країн Європейського Союзу, Організації економічного співробітництва та розвитку та інших розвинутих демократичних країн у формування, реалізацію і фінансування цих заходів. Наукова новизна статті полягає у висвітленні досягнення в області методичного забезпечення, зокрема, розробка системи стратегічного планування, удосконалення методичних підходів до формування державної політики та її моніторингу, визначення нових організаційних структур органів публічної влади, оптимізація чисельності державних службовців, питання оплати праці, професійного навчання та надання послуг населенню. Відзначено, що, попри детальну розробку реформаторських заходів та їх амбітні цілі, існують певні недоліки, такі як прорахунки, недоопрацьованість і незавершеність деяких аспектів. Серед основних недоліків вказані недостатньо чіткі критерії для оцінювання прогресу в управлінні реформами, які зосереджені на процесуальних аспектах, а не на конкретних результатах. Це призводить до оцінки на рівні, який суттєво нижчий від загально прийнятого стовідсоткового стандарту. Крім того, не враховується вплив на соціально-економічний розвиток територій, що є критично важливим для адекватної оцінки успішності проведених реформ у сфері державного управління.

**Висновки.** Для подальшої ефективної реалізації заходів Стратегії реформування державного управління необхідно здійснити комплексний підхід до



побудови системи національного управління, включаючи всебічний науковий супровід і впровадження сучасних аналітичних методів для підвищення якості послуг. Важливо розглянути не лише можливість розширення чинних структур органів публічної влади, а й створення нових організаційних одиниць, що відповідають сучасним вимогам. Широке використання моделювання, як для окремих елементів, так і для цілісної системи управління, разом із вдосконаленням інформаційно-комунікаційних технологій, сприятиме накопиченню та розвитку управлінського потенціалу органів публічної влади. Це забезпечить умови для ефективної реалізації потенціалу і активної участі в національному розвитку.

**Ключові слова:** стратегія реформування державного управління, зарубіжний досвід, органи публічної влади, державні службовці, методичні засади.

**Sachov Serhii Oleksandrovych** Postgraduate Student, Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», St. Hrushevskoho, 13, Vinnytsia, 21050, <https://orcid.org/0009-0005-2027-9533>

**Kyyenko-Romaniuk Larysa Anatoliyivna** Associate Professor of the Department of Management and Administration, Public Higher Educational Establishment «Vinnitsa Academy of Continuing Education» St. Hrushevskoho, 13, Vinnytsia, 21050, <https://orcid.org/0000-0002-2191-3453>

## **APPLICATION OF FOREIGN EXPERIENCE IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF TRANSFORMATION PROCESSES OF PUBLIC AUTHORITIES**

**Abstract.** The article analyses the main components of the Strategy for Public Administration Reform in Ukraine. The methodology of the study is the analysis of strategies, their scale, features and significance. The author notes the significant contribution of the European Union, the Organization for Economic Cooperation and Development and other developed democratic countries to the formation, implementation and financing of these measures. The scientific novelty of the article lies in highlighting the achievements in the field of methodological support, in particular, the development of a strategic planning system, improvement of methodological approaches to the formation of public policy and its monitoring, determination of new organizational structures of public authorities, optimization of the number of civil servants, issues of remuneration, professional training and provision of services to the population. It is noted that despite the detailed development of reform measures and their ambitious goals, there are certain



shortcomings, such as miscalculations, underdevelopment and incompleteness of certain aspects. Among the main shortcomings are insufficiently clear criteria for assessing progress in reform management, which focus on procedural aspects rather than on specific results. This results in a score that falls well below the generally accepted standard of 100 per cent. In addition, the impact on the socio-economic development of the territories is not considered, which is critical for an adequate assessment of the success of the public administration reforms.

**Conclusions.** For further effective implementation of the Public Administration Reform Strategy, it is necessary to implement a comprehensive approach to building a national governance system, including comprehensive scientific support and the introduction of modern analytical methods to improve the quality of services. It is important to consider not only the possibility of expanding the existing structures of public authorities, but also the creation of new organizational units that meet modern requirements. The widespread use of modelling, both for individual elements and for the entire management system, together with the improvement of information and communication technologies, will contribute to the accumulation and development of the management potential of public authorities. This will provide conditions for the effective realization of potential and active participation in national development.

**Keywords:** public administration reform strategy, foreign experience, public authorities, civil servants, methodological principles.

**Постановка проблеми.** В Україні з 2016 року система публічного управління зазнає значних і багатогранних змін, спрямованих на підвищення ефективності, продуктивності та результативності її функціонування. Основні загальнонаціональні пріоритети були закріплені в ряді нормативно-правових і законодавчих актів, що реалізуються через Стратегію реформування державного управління України. Аналіз стратегічних документів, які стосуються розвитку системи державного управління, включаючи передбачені заходи, терміни їх реалізації та критерії оцінки результатів, свідчить про наявність певних успіхів у створенні нової моделі організації діяльності публічної влади. Проте не всі реформаторські заходи були виконані в заплановані строки, в повному обсязі або відповідно до критеріїв позитивних змін. З огляду на терміни реалізації Стратегії реформування, яка триває з 2016 року і продовжуватиметься до 2025 року [1], особливо важливим є подальше дослідження причин невиконання всіх запланованих реформ, розробка рекомендацій для підвищення спроможності української влади щодо їх реалізації, а також вивчення факторів, що впливають на ефективність впроваджених заходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські вчені, такі як В. Авер'янов, О. Андрійчук, В. Бакуменко, В. Бодров, Л. Шереметьєв,





Л. Гонюков, О. Оболенський, Ю. Дубровін, І. Лозицький, Ю. Сурмін, А. Попко, І. Розпутенко, М. Марчук, О. Руденко, О. Євсюкова та інші, приділяють значну увагу вивченню та узагальненню зарубіжного досвіду реформування державного управління, а також дослідженню питань становлення української державності, створення нової системи публічного управління, його демократизації на сучасному етапі та стратегічного розвитку [2]. А. Оболенський, В. Олуйко, С. Серьогін, Н. Нижник, С. Дубенко, Н. Богданова, Т. Кіцак, Ж. Таланова, В. Чмига, В. Гриненко та інші вчені досліджували зарубіжний досвід організації та функціонування державної служби [3; 4]. Зарубіжний досвід було застосовано для створення систем державного управління через реалізацію проєктів, концепцій, аналітичних досліджень, експертних оцінок та надання донорської допомоги Україні, що сприяло глибокій трансформації складових системи публічного управління в країні. Однак процес впровадження нових ідей публічного управління та адаптації зарубіжного досвіду в нову систему управління ще не завершено. Кінцеві результати поки що не визначені, і це вимагає подальшого узагальнення чинних методів державного управління, розробки методичних і практичних засад їх реалізації, а також оцінки впровадження інноваційних трансформаційних процесів у діяльність органів публічної влади.

**Метою статті** є аналіз застосування міжнародного досвіду та врахування національних особливостей у процесі реалізації Стратегії реформування публічного управління в Україні, оцінка ефективності впровадження цього досвіду, а також рекомендації щодо перспектив подальшої співпраці України для запозичення успішних практик з інших країн.

**Виклад основного матеріалу.** Основою функціонування будь-якої держави та створення нових умов для розвитку державності є ефективна робота системи державного управління. Інтенсивне вдосконалення цієї системи в європейських високорозвинених країнах розпочалося наприкінці другого тисячоліття, ставши загальносвітовою тенденцією. Відбувалося розширення державних функцій, здійснювалися системні перетворення в політичній, економічній та соціальній сферах, а також розпочався пошук моделей побудови високорозвинених соціально орієнтованих держав на основі науково-технічного прогресу та збалансування економіки відповідно до потреб населення.

Україна, обравши шлях європейських демократичних країн, розпочала активну трансформацію своєї системи державного управління, переходячи від командно-адміністративної моделі до соціально орієнтованої сучасної економіки. Ці значні трансформації здійснювалися завдяки безпосередній практичній, методологічній і фінансовій підтримці з боку Євросоюзу та інших держав. Концепція належного управління була розроблена країнами ЄС і



закріплена у Хартії основних прав ЄС. У 1999 році аналітичний центр SIGMA ввів поняття «Європейський адміністративний простір», яке включає такі елементи, як надійність, передбачуваність, підзвітність і прозорість, а також технічну й управлінську компетентність, організаційну спроможність, фінансову стабільність і залучення громадськості [5, с. 4].

Основи нової системи управління в Україні були сформовані за сприяння Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Інституційні заходи розпочалися з поетапної імплементації угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що спрямовані на забезпечення стійкого політичного та економічного розвитку України через удосконалення ключових сфер державного управління та впровадження європейських стандартів у повсякденне життя громадян. Це включає адаптацію державної служби до стандартів ЄС та орієнтацію на європейські принципи у розбудові державного управління. Реформа державної служби була орієнтована на досягнення нових стандартів якості згідно з європейськими практиками. Головними пріоритетами стали створення професійної, невідчужуваної та престижної державної служби, яка відповідає потребам громадян; розбудова ефективних структур і впровадження сучасних процедур у центральних органах публічної влади; застосування сучасних методів управління персоналом; реалізація інструментів електронного урядування; відокремлення політики від адміністрування; впровадження компетентнісної моделі управління людськими ресурсами; розробка прозорої системи оплати праці та кар'єрного зростання державних службовців; а також використання міжнародного досвіду для підтримки процесів трансформаційних змін.

З 2017 року розпочалася робота над створенням умов для реалізації Стратегії реформування. Основними рушійними силами реформ Уряду стали ефективні міністерства та ряд нових інституцій, які мали на меті розробку інструментів для впровадження реформ. В системі органів державної влади були створені нові організаційні одиниці – директорати та секретаріат міністерства, які мали впроваджувати нові методи роботи. Розроблено процедури для оцінювання ефективності діяльності, заплановано реалізацію десяти пілотних проєктів, створено координаційні ради, експертні та робочі групи, а також введено нові посади, зокрема секретаря міністерства, та встановлено нові вимоги до відбору кадрів. Серед запроваджених заходів – створення організаційних умов для діяльності, обладнання робочих кабінетів виконавців, які оснащені електронними базовими сервісами, функціями консолідованого пошуку інформації, бізнес-аналітикою, стратегічними та управлінськими завданнями, а також упорядкуванням інформації з інформаційно-методичного аспекту.



Реалізація реформаторських заходів була організована за кількома напрямками: стратегічне планування, інституційні зміни, нові процедури, кадрові питання та технології. Для досягнення ключових цілей у розвитку державного управління були розроблені стратегії, які визначають конкретні кроки та їх фінансові витрати. Загальна вартість реформ становить 4 млрд грн або 152,2 млн доларів США. У 2019 році було реалізовано 24 проєкти міжнародної технічної допомоги в сфері «Реформа державного управління» на загальну суму 110,3 млн доларів США, а також 5 проєктів технічної допомоги, що фінансуються ЄС, з кошторисною вартістю 17,6 млн доларів США [6, с. 51].

Ці проєкти зосереджені на розробці та реалізації державної політики, модернізації державної служби та управлінських ресурсів, забезпеченні підзвітності в управлінні і наданні адміністративних послуг, а також на управлінні державними фінансами. Варто відзначити, що виділені кошти на реалізацію реформ були розподілені між різними напрямками, при цьому значна частина витрат була спрямована на утримання виконавчого персоналу, а не на конкретні заходи. Національним провайдером і координатором інституційної перебудови органів державної влади України, спрямованої на її розвиток та адаптацію до стандартів ЄС, зміцнення основ державного управління і впровадження реформ, став Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, створений у складі Національного агентства державної служби (НАДС) [7; 8].

Було встановлено співпрацю з Європейським Союзом для проведення аналітичних досліджень і функціональних оцінок, а також для впровадження різних інструментів для організації заходів, спрямованих на вдосконалення діяльності органів публічної влади. Налагоджено ефективні процеси розробки та впровадження реформ у державному управлінні за участю програм ОЕСР/SIGMA, що підтримують вдосконалення врядування та менеджменту. Ці програми включають співпрацю з провідними аналітичними центрами ЄС, що сприяють зміцненню основ державного управління та інноваційній перебудові.

Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС є ключовою державною установою, яка координує співпрацю з ЄС та міжнародними організаціями, проводить експертні та аналітичні дослідження, функціональні обстеження і реалізує інструменти для удосконалення організаційних процесів, включаючи управління якістю. Центр також організовує навчальні та комунікативні заходи для органів державної влади і місцевого самоврядування, використовуючи інструменти інституційної розбудови ЄС, такі як Twinning, TAIEХ і SIGMA, для підвищення професійного рівня державних службовців та покращення комунікації з суспільством з питань європейської інтеграції. Станом на січень 2022 року завершено 56 проєктів у рамках програми Twinning.

У 2022 році Адміністративний офіс програми Twinning розглянув проєктні пропозиції від органів державної влади та включив 151 з них до Плану





залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії в рамках програми TAIEH на 2022 рік, поданого 43 українськими органами державної влади. Міжнародне співтовариство сприяло створенню великої кількості документів, що стосуються соціального та економічного розвитку, таких як концепції, програми, нормативно-правові акти та регіональні економічні і соціальні практики. Реформування передбачало радикальні зміни в усій сфері публічного управління. Однак тривала і потужна допомога з боку європейських та інших країн не завжди призводила до очікуваних успіхів і завершення реформ на сучасному етапі [9]. Це підтверджують результати роботи органів публічної влади та оцінки реформи незалежними експертами. Так, збереження недоліків у процесі реформування управлінської діяльності зумовлене рівнем прийнятих індикаторів, які вимірюють прогрес у напрямі покращення процесу прийняття рішень. Ці індикатори дозволяють оцінити якість і ефективність виконання стратегій. Наприклад, частка стратегій, прийнятих у поточному році, що відповідають встановленим вимогам, становила 50% у 2020 році і 80% у 2021 році. Частка стратегій, щодо виконання яких здійснюється щорічне звітування, становила 40% у 2018 році, 45% у 2019 році, 40% у 2020 році і 60% у 2021 році. Кількість виконаних заходів з річного плану дій Уряду склала 50% у 2020 році та 65% у 2021 році [10; 11; 12; 13]. Планування часткового виконання дій замість досягнення повного виконання є недостатньо обґрунтованим і незрозумілим. Чому таке ставлення вважається прогресом? Крім того, заплановані фінансові витрати були розраховані і затверджені в повному обсязі. Це може свідчити про те, що плани щодо подальшого впровадження реформ можуть бути недостатньо обґрунтованими або навіть сумнівними. Оцінка професійності органів влади залишається недостатньою і не відповідає вимогам. Більшість заходів реформування державного управління була зосереджена на внутрішніх проблемах органів влади, не враховуючи їхню вартість для об'єктів управління на державному і місцевому рівнях. Попри те, що відповідальність за виконання робіт стала більш прозорою і контрольованою, конкретні дії і поведінка органів влади у контексті наявних проблем висвітлюються лише поверхнево.

Не до кінця визначені заходи щодо використання системи державного управління, яких слід дотримуватись у процесі європейської інтеграції, включаючи Принципи державного управління, які доповнюють моніторинговий механізм. Повне врахування цих принципів є ключовим для оцінки стану державного управління на певний момент і досягнення прогресу. Принципи державного управління, також відомі як Принципи SIGMA, мають бути застосовані в інформаційних заходах реалізації Стратегії реформування. Однак їх використання часто відокремлене від конкретних заходів, що перешкоджає досягненню синергії. Особливу увагу слід приділити принципу в рамках



другого напрямку реформи «Розробка і координація політики», що стосується перебудови структури органів державного управління. Основний зміст цього принципу полягає в тому, що «організаційна структура, процедури та склад кадрів у міністерствах повинні забезпечувати можливість впровадження розроблених стратегій та нормативних актів відповідно до цілей уряду» [5, с. 13]. Застосування цього принципу визначає конкретні вимоги та завдання для урядових реформ у сфері організаційного реформування влади.

Важливим є також вдосконалення методології аналітичної оцінки існуючого стану системи державного управління, як у розрізі окремих напрямків, так і в цілому. Перелік функцій органів публічної влади, що використовується для проведення функціонального аналізу, має загальний характер і не прив'язується безпосередньо до рівня органів влади чи сфер їх діяльності. Тому, при створенні структурних підрозділів органів публічної влади, які зосереджені на конкретних галузях, їх специфічні особливості потребують детальнішого та глибшого аналізу.

Методика процесного аналізу не адаптована ані до запропонованих функцій, ані до управлінського циклу розробки та прийняття рішень. Визначені управлінські процеси не охоплюють всі його компоненти, що суттєво обмежує результати їх проведення і застосування в процесі організаційної модернізації системи управлінських органів.

Відсутність прозорого організаційного поєднання методології розвитку в структурах органів публічної влади, нерегульованість повноважень і відповідальності, а також неясні межі виконання функцій, створюють проблеми у точному визначенні поняття «функція». Термін «функція» (від латинського слова «functio», що означає виконання або здійснення) загалом позначає діяльність, обов'язок чи роботу; зовнішні прояви властивостей певного об'єкта; роль, яку певний об'єкт або процес відіграє в контексті більшого цілого. Функції публічної влади є основними напрямками її діяльності, які відображають цільове призначення цієї гілки влади та обсяг наданих їй державних повноважень. «Інакше кажучи, функції визначають цілі, які держава ставить перед публічною владою, основні напрями її діяльності та правові механізми, за допомогою яких досягаються ці цілі. Функції відображають суть діяльності публічної влади та характеризують її основні риси» [14, с. 141]. Водночас умови, що визначають складність і критерії оцінювання якості стратегічних планів розвитку територіальних громад, залишаються недостатньо чітко сформульованими. Крім того, існують інші елементи організаційної структури органів публічної влади, які не були достатньо детально розглянуті для подальшого вдосконалення.

Попри всебічну методичну, практичну і фінансову підтримку з боку ЄС та інших країн, модель ефективного державного управління в Україні ще не





досягла повного формування. Однак, це не означає, що оцінка цих прорахунків свідчить про відсутність досягнень. Вже здійснені заплановані заходи демонструють певний рівень упорядкованості та прозорості в роботі органів влади. Хоча результати покращення економічного і соціального стану країни поки що не є виразними, враховуючи тривалість реформ і участь великої кількості залучених осіб, вже відзначається певний професійний розвиток і підвищення конкурентоспроможності органів публічної влади. У майбутньому важливо повніше впроваджувати принципи децентралізації влади та забезпечити передачу запланованих повноважень на місцевий рівень. Наразі існують залишки деконцентрації влади, які хоч і дозволили передати частину повноважень на нижчі рівні, але реалізація цих повноважень все ще потребує узгодження з вищими рівнями. Повна автономія та функціональна незалежність органів публічної влади нижчих рівнів ще не досягнута. Ідея скорочення кількості державних службовців також наразі не реалізується повною мірою, оскільки частина функцій була передана іншим структурам поза межами державної влади.

При аналізі причин збільшення чисельності державних службовців варто зазначити, що ця проблема спостерігається і в інших країнах. Наприклад, відсоток державних службовців від загальної чисельності працюючого населення становить 18,3% у Великій Британії, 14,4% у США, 10,6% у Німеччині, 9,7% у Польщі та 6,6% у Сінгапурі, при цьому більшість з них зайняті в органах публічної влади. Важливо також відзначити, що розуміння терміна «державна служба» в Україні і Європі має суттєві відмінності. В США до категорії державних службовців відносять осіб, чиї зарплати фінансуються з бюджету федерального уряду, штатів чи місцевих органів влади. Це виключає виборні посади, юридичні функції, військові та морські посади, а також позиції в поліції. У Франції державними службовцями є всі працівники, зайняті в системі державного управління. У Бельгії ця категорія включає всіх осіб, які працюють на державу, зокрема працівників урядових установ, освітян, медиків, правоохоронців і податківців. В Італії до державної служби відносяться дипломати, префекти, поліцейські та керівники вищих управлінських рівнів у публічних адміністраціях держави [4, с. 60].

У світі активно реалізуються заходи, спрямовані на спрощення управлінських структур, підвищення їх ефективності, оптимізацію процедур ухвалення рішень і скорочення чисельності державних службовців.

Для усунення виявлених недоліків і розширення можливостей вдосконалення системи державного управління важливо планувати результати трансформаційних процесів на етапі їх проведення. Необхідно провести всебічний і об'єктивний аналіз раніше існуючих і незмінних управлінських структур, а також управлінської поведінки органів державної влади та їх нових структур.



Аналіз має включати не лише оцінку традиційних і нових функцій влади, але й їхню продуктивність, взаємозв'язок, трудомісткість, ефективність, а також виявлення причин і чинників змін, прогнозування результатів діяльності, визначення впливових факторів, параметрів керованості та розподіл завдань серед структурних підрозділів. Традиційні організаційні структури в умовах сучасного господарювання слід не просто розширювати, а радше реформувати або повністю переосмислити з урахуванням новітніх технологій і актуальних вимог до результативності управлінської діяльності. Реформування має бути обґрунтованим, включаючи чітке визначення основних орієнтирів, перегляд змісту і розподілу функцій, а також уточнення їхньої функціональної ролі і процесів. Це дозволить створити нові можливості для досягнення управлінських цілей шляхом впровадження інноваційних ідей і перетворення їх на ефективний ресурс для керівних і підпорядкованих суб'єктів.

При адаптації зарубіжного досвіду важливо зберігати характер і накопичений досвід інституту державної служби України. Будь-які зміни повинні враховувати особливості вітчизняної моделі державного управління, зберігаючи її специфіку і орієнтуючись на підвищення внутрішніх стандартів і процедур, спираючись на специфіку моделей державної служби.

Огляд чинних законодавчих, адміністративних, нормативно-правових і методичних документів щодо виконання заходів Стратегії реформування державного управління до 2021 року, а також планів на 2021–2025 роки, виявляє ряд проблем, які потребують подальшого аналізу та інноваційних підходів для їх вирішення. Перш за все, варто відзначити недостатнє застосування наукового підходу при обґрунтуванні стратегічних заходів, зокрема сучасних методів аналізу, таких як методи Фортсайту та Індсайту. Спостерігається брак кількісних розрахунків очікуваних витрат і результатів, які є критично важливими для оцінки ефективності заходів. Відсутні варіативні прорахунки, що дозволяють передбачити можливі відхилення, а також невизначена індивідуальна відповідальність за затримки чи недоліки у виконанні.

Інформаційне поле системи державного управління охоплює всі її компоненти, що дозволяє синхронізувати їх роботу та визначити логіку функціонування кожного елемента.

Для опису організаційної структури та управлінських процесів доцільно застосувати моделювання, яке є ключовим методом в теорії пізнання і широко використовується в дослідженнях. Розробка теоретико-методичної моделі системи управління дозволить краще зрозуміти структуру системи як об'єкта дослідження, прояснити взаємозв'язки між її елементами, а також уточнити умови їх функціонування. Це також забезпечить отримання додаткової інформації, що допоможе скласти повніше уявлення про внутрішнє та зовнішнє середовище систем управління.



Для дослідження моделей систем управління, як і будь-яких інших систем, необхідно використовувати різноманітні інструменти, такі як схеми, структури, графічні зображення та факторні взаємозв'язки. Ці інструменти дозволяють ефективно моделювати соціальні системи та їх процеси. Важливо, щоб опис був здійснений у співпраці з науковою спільнотою та відповідними інститутами, що забезпечить узгоджене функціонування всіх компонентів та прогнозування їх трансформацій. Для моделювання управлінських процесів у системі органів публічної влади доцільно створити кілька моделей, зокрема компонентну, функціональну, структурну, соціально-комунікативну та інші. Це включає моделі алгоритмів функціонування і різних процесів. Використання таких моделей в комплексі допоможе визначити адаптивні обов'язки і повноваження органів публічної влади, розробити трансформаційні заходи, встановити послідовність їх реалізації і визначити моделі діяльності для різних видів робіт. Ці заходи сприяють підтримці стабільності системи державного управління та своєчасному проведенню необхідних трансформацій. Тому, попри складність моделювання соціальних процесів, використання когнітивних схем для відображення управлінських процесів дозволить чітко визначити концептуальний характер всіх необхідних змін. Це, у свою чергу, значно підвищить ефективність і швидкість реалізації реформ.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження підтверджують, що в Україні було досягнуто значного прогресу у розвитку державного управління як на центральному, так і на місцевому рівнях, завдяки активному використанню зарубіжного досвіду. Проте створення ефективної та цілісної системи державного управління ще не завершено. Вирішення питань трансформації структури, процесів і процедур, а також вдосконалення кадрового, методичного, аналітичного та інформаційно-комп'ютерного забезпечення на всіх рівнях публічної влади залишається актуальним і потребує подальшого аналізу. Подальше застосування міжнародного досвіду буде більш ефективним, якщо воно буде зорієнтоване на вирішення всіх існуючих проблем.

Оцінюючи європейський досвід у стратегіях розвитку державного управління для України, варто підкреслити, що система управління органами публічної влади має включати всі відповідні елементи управлінських структур ЄС, а не лише окремі компоненти. Це передбачає врахування специфічних особливостей, нових тенденцій та умов власного розвитку України. Українська економіка має свою унікальну специфіку і складну структуру галузей. Тому, імплементація європейського та міжнародного досвіду в Україні є складним завданням, яке потребує детального аналізу умов та обставин. Використання європейського досвіду в його первісному вигляді без належного адаптування є недоцільним.





При проектуванні трансформаційних процесів в організації діяльності органів публічної влади важливо враховувати повну ліквідацію командно-адміністративних функцій, усунення застарілих управлінських механізмів та впровадження нових механізмів для покращення співпраці з територіальними органами влади. Адаптація до змін повинна ґрунтуватися на впровадженні організаційних чинників, які безпосередньо впливають на удосконалення системи управління, включаючи функції, структуру, підпорядкованість та інші аспекти.

Для визначення нових напрямків розвитку системи державного управління важливо провести всебічне дослідження її складових елементів, включаючи адміністративні та виконавчі функції, а також комплекс важелів адміністративного, правового, економічного та політичного впливу. Потрібно окремо виділити розділи, присвячені удосконаленню системи управління в рамках економічних, соціальних, науково-технічних та інших стратегій соціально-економічного розвитку. Ці розділи мають створювати інтегровану структуру, що об'єднує різні політики для досягнення спільних цілей і розвитку країни.

#### **Література:**

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки. Документи Уряду. Реформа державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports>
2. Євсюкова О. В., Михайлова Т. М. Державна служба України: специфіка складників модернізаційного процесу [Електронний ресурс] / О. В. Євсюкова, Т. М. Михайлова // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. – № 4. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2041>
3. Карпунець А.С. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби / А.С. Карпунець // Держава та регіони. Серія «Державне управління». – 2016. – № 3 (55). – С. 146–154.
4. Олуйко В. М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду) / В. М. Олуйко // Університетські наукові записки. – 2017. – № 64. – С. 56–72.
5. Принципи державного управління / SIGMA. – [Електронний ресурс]. – 2017. – 34 с. – Режим доступу: [www.sigmaxweb.org](http://www.sigmaxweb.org)
6. Інформація щодо міжнародної технічної допомоги, що надається Україні за результатами проведеного Міністерством економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України моніторингу проектів у першому півріччі 2019 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f5b9bbfd-cd9f-40a3-abe8-bc0a30bb72a3&title=InformatsiiaSchodoMizhnarodnoiTekhnichnoiDopomogiSchoNadatsiaUkrainiZaRezultatamiProvedenogoMinisterstvomRozvitkuEkonomiki-TorgivliTaSil'skogoGospodarstvaUkrainiMonitoringuProektivUPershomuPivrichchi2019-Roku>
7. Закон України «Про утворення Центру сприяння інституційному розвитку державної служби» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/485-2004-п#Text>
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання Центру сприяння інституційному розвитку державної служби» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/528-2008-п#Text>



9. Пекар В. Реформа державного управління: критична фаза. Українська правда. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/pekar/5b55897f44c2a>
10. Звіт про виконання у 2018 році Стратегії реформування Державного управління України на 2016–2020 роки. Документи Уряду. Реформа державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports>
11. Звіт про виконання у 2019 році Стратегії реформування державного управління України. Документи Уряду. Реформа державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports>
12. Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. Документи Уряду. Реформа державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports>
13. Звіт про виконання у 2021 році Стратегії реформування державного управління України. Документи Уряду. Реформа державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports>
14. Кунцевич М. П. Функції виконавчої влади. / М. П. Кунцевич // Держава і право. Юридичні і політичні науки. – 2013. – № 60. – С. 140–145.

#### References:

1. Strategiya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrayiny na 2022–2025 roki [Strategy for reforming the state administration of Ukraine for 2022-2025]. *Dokumenty Uriadu. Reforma derzhavnoho upravlinnya – Government documents. Reform of public administration*. Retrieved from: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports> [in Ukrainian].
2. Yevsyukova, O. V., & Mykhalova, T. M. (2011). Derzhavna sluzhba Ukrainy: spetsyfika skladyvykiv modernizatsiynoho protsesu [State service of Ukraine: specifics of the components of the modernization process]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 4. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2041> [in Ukrainian].
3. Karpunets, A.S. (2016). Zarubizhnyy dosvid orhanizatsii ta funktsionuvannya institutu derzhavnoi sluzhby [Foreign experience of the organization and functioning of the civil service institute]. *Derzhava ta regiony. Seriya «Derzhavne upravlinnya» – State and regions. "Public administration" series*. 3 (55), 146–154 [in Ukrainian].
4. Oluyko, V. M. (2017) Orhanizatsiya derzhavnoyi sluzhby (analiz svitovoho dosvidu) [Organization of public service (analysis of world experience)]. *Universytetski naukovy zapysky – University scientific notes*. 64, 56–72 [in Ukrainian].
5. Principy derzhavnoho upravlinnya [Principles of public administration] (2017). *SIGMA – SIGMA*. Retrieved from : [www.sigmaxweb.org](http://www.sigmaxweb.org) [in Ukrainian].
6. Informatsiya shchodo mizhnarodnoyi tekhnichnoyi dopomohy, shcho nadayetsya Ukraini za rezultatamy provedenoho Ministerstvom ekonomichnogo rozvytku, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy monitorynhu proektiv u pershomu pivrichchi 2019 roku [Information on international technical assistance provided to Ukraine based on the results of project monitoring conducted by the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine in the first half of 2019]. Retrieved from: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f5b9bbfd-cd9f-40a3-abe8-bc0a30bb72a3&title=InformatsiiaSchodoMizhnarodnoiTekhnichnoiDopomogiSchoNadatsiaUkrainiZaRezultatamiProvedenogoMinisterstvomRozvitkuEkonomiki-TorgivliTaSilskogoGospodarstvaUkrainiMonitoringuProektivUPershomuPivrichchi2019-Roku> [in Ukrainian].



7. Закон України «Про утворення Тsentру сприяння інститутському розвитку державної служби» [The Law of Ukraine "On the establishment of the Center for the Promotion of Institutional Development of the Civil Service"]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/485-2004-п#Text> [in Ukrainian].

8. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання Тsentру сприяння інститутському розвитку державної служби» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Issues of the Center for Promoting the Institutional Development of the Civil Service"]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/528-2008-п#Text> [in Ukrainian].

9. Pekar, V. (2018). Reforma derzhavnoho upravlinnia: krytychna faza. [State administration reform: critical phase]. *Ukrainska pravda – Ukrainian truth*. Retrieved from: <https://blogs.ppravda.com.ua/authors/pekar/5b55897f44c2a> [in Ukrainian].

10. Zvit pro vykonannya u 2018 rotsi Stratehii reformuvannya Derzhavnoho upravlinnia Ukraini na 2016–2020 roky [Report on the implementation in 2018 of the Strategy for Reforming the State Administration of Ukraine for 2016–2020]. *Dokumenty Uriadu. Reforma derzhavnoho upravlinnia – Government documents. State administration reform*. Retrieved from: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports> [in Ukrainian].

11. Zvit pro vykonannya u 2019 rotsi Stratehii reformuvannya derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Report on the implementation in 2019 of the State Administration Reform Strategy of Ukraine]. *Dokumenty Uriadu. Reforma derzhavnoho upravlinnia – Government documents. State administration reform*. Retrieved from: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports> [in Ukrainian].

12. Zvit pro vykonannya u 2020 rotsi Stratehii reformuvannya derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Report on the implementation in 2020 of the State Administration Reform Strategy of Ukraine]. *Dokumenty Uriadu. Reforma derzhavnoho upravlinnia – Government documents. State administration reform*. Retrieved from: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports> [in Ukrainian].

13. Zvit pro vykonannya u 2021 rotsi Stratehii reformuvannya derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Report on the implementation in 2021 of the State Administration Reform Strategy of Ukraine]. *Dokumenty Uriadu. Reforma derzhavnoho upravlinnia – Government documents. State administration reform*. Retrieved from: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports> [in Ukrainian].

14. Kuntsevich, M. P. (2013). Funktsii vykonavchoyi vlady [Functions of executive power] *Derzhava i pravo. Yurydychni i politychni nauky – State and law. Legal and political sciences*, 60. 140–145 [in Ukrainian].