

**Л. М. Івашова**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

**Л. І. Бондаренко**, аспірантка кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

## АНАЛІЗ СТАНУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ Й ЇЇ НАСЛІДКІВ ЗА ЗМІСТОВНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИМ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИМ КРИТЕРІЯМИ

У статті висвітлені процеси й результати чисельних реформ системи державного управління щодо організації діяльності центральних органів виконавчої влади та їх структурних підрозділів. Авторами проаналізовано нормативно-законодавче забезпечення реформ і напрями удосконалення організаційних аспектів діяльності державних інституцій. Охарактеризовано стан справ щодо здійснення реальних кроків з реформування структури центральних органів виконавчої, зважаючи на змістовно-функціональний аспект їх діяльності та функціонал конкретних посадових осіб. Проаналізовано особливості проведення функціонального аудиту в органах виконавчої влади з огляду на повноту охоплення поставленим до виконання завдань та їх відповідність місії, вимогам і завданням, що передбачені затвердженими Положеннями. За результатами змістовно-функціонального аналізу виокремлено напрями подальшого удосконалення діяльності виконавчих інституцій. Показано недосконалість вихідних положень сучасного функціонального аналізу, а саме: не достатнє використання критеріїв з професіоналізації і спеціалізації праці, відсутність систематизації завдань діяльності для чіткого розподілу і типізації технологій виконання функцій управління (планування, організації, контролю та ін). Підкреслено необхідність більш глибокого застосування наукових підходів під час проведення функціонального аудиту діяльності органів виконавчої влади в частині застосування ключових концепцій теорії систем та при розробці пропозицій з удосконалення організаційних структур. Запропоновано під час оцінювання результатів їх діяльності й упорядкування переліку функцій за підрозділами й посадами застосовувати сукупність таких методичних підходів: комплексний, системний, організаційний, змістовно-функціональний, процесний та інші. Це надасть змогу досягти організаційної досконалості державноуправлінської діяльності завдяки оцінюванню впливу різних груп чинників на досягнення запланованих результатів. Запропоновано складники моделі проектування побудови (модернізації) організаційних структур органів виконавчої влади, а також визначено зміст і компоненти цієї моделі. Це формує системне уявлення про державноуправлінські процеси й спонукає до створення і запровадження системних наукових підходів з організації діяльності органів виконавчої влади задля побудови організаційно досконалих державноуправлінських структур.

Ключові слова: змістовно-функціональна діяльність, державні службовці, державні виконавчі інституції, організаційні структури функціональний аудит, класифікація посад, організаційна досконалість.

**L. M. Ivashova, L. I. Bondarenko. Analysis of the state of institutional reform of public administration and its consequences according to content-functional and organizational criteria**

The article highlights the processes and results of numerous reforms of the state administration system regarding the organization of activities of central executive bodies and their structural units. The authors analyzed the regulatory and legislative support for reforms and directions for improving the organizational aspects of state institutions. The state of affairs regarding the implementation of real steps to reform the structure of central executive bodies is characterized, taking into account the content-functional aspect of their activity and the functionality of specific officials. The peculiarities of conducting a functional audit in the bodies of the executive power have been analyzed in view of the completeness of coverage of the tasks assigned to them and their compliance with the mission, requirements and tasks provided for by the approved Regulations. Based on the results of the substantive and functional analysis, directions for further improvement of the activities of executive institutions were identified. The imperfection of the initial provisions of modern functional analysis is shown, namely: insufficient use of criteria for professionalization and specialization of work, lack of systematization of activity tasks for a clear distribution and typification of technologies for performing management functions (planning, organization, control, etc.). The necessity of a deeper application of scientific approaches during the functional audit of the activities of executive authorities in terms of the application of key concepts of systems theory and when developing proposals for improving organizational structures is emphasized. When evaluating the results of their activities and organizing the list of functions by subdivisions and positions, it is proposed to use a set of the following methodological approaches: complex, systemic, organizational, content-functional, process, and others. This will make it possible to achieve organizational perfection of public administration activities thanks to the assessment of the impact of various groups of factors on the achievement of planned results.

*The components of the design model for the construction (modernization) of organizational structures of executive authorities are proposed, and the content and components of this model are also defined. This forms a systematic view of public management processes and encourages the creation and introduction of systematic scientific approaches to the organization of the activities of executive authorities in order to build organizationally perfect public management structures.*

*Key words: content-functional activity, civil servants, state executive institutions, organizational structures, functional audit, classification of positions, organizational excellence.*

**Постановка проблеми.** Забезпечення ефективної діяльності системи центральних органів виконавчої влади (далі – органів виконавчої влади) є проблемою, яка існує в Україні з моменту набуття нею незалежності. При цьому в перші роки державного будівництва відбувалося створення органів виконавчої влади, що еkleктично поєднувала як інституції, що дісталися у спадок від радянської доби, так і нові інституції, що формувалися у період набуття незалежності України. У подальшому розпочалися активні процеси удосконалення системи державних інституцій та їх організаційної структури шляхом реорганізації, модернізації та реформування. Зокрема, найбільш вагомими реформи розпочалися у 1998 році з адміністративної реформи, яка передбачала «...поетапне створення такої системи державного управління, що забезпечить становлення України як високорозвинутої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії, дозволить їй стати впливовим чинником у світі та Європі» ... а також, що «...ця система державного управління буде підконтрольною народові, прозорою, побудованою на наукових принципах і ефективною» [1]. У 2010 р. розпочалися активні дії щодо реорганізації та оптимізації побудови системи органів виконавчої влади [2], що передбачали системну реформу державного управління, зокрема, реформування вищих органів виконавчої влади.

З того часу й до тепер в Україні була прийнята низка законів, постанов, документів стратегічного характеру, в яких визначалися реформаторські заходи і плани їх здійснення. Були передбачені конкретні напрями і проекти реалізації заходів, їх інституційного, професійно-кваліфікаційного, матеріального та іншого забезпечення. З'явилися багатокomпонентні організаційні форми структур органів виконавчої влади. Здійснена низка заходів з формування політики і нормативно-правового регулювання функцій державних службовців, контролю і нагляду за здійсненням їх діяльності, стандартизації та регламентації виконавчих функцій, їх оптимізації й розподілу між виконавцями. Також, здійснювались заходи щодо упорядкування чисельного складу посадовців, їх взаємодії і перетворення міністерств на потужні аналітичні центри тощо. Але до цього часу, з різних причин, так і не створені організаційно досконалі органи виконавчої влади і управлінський механізм їх функціонування, які б мали чіткий розподіл повноважень, відповідальності й оптимальну чисельність працюючих, зорієнтованих на повне задоволення потреб суспільства.

У період військового часу та у післявоєнний період питання організаційної досконалості побудови і діяльності органів виконавчої влади набувають особливої значимості. Сьогодні ці питання є дискусійними, проте це не робить їх менш важливими в сучасному дуже динамічному світі. Від обґрунтованості, швидкості й якості дій у напрямі досягнення організаційної досконалості залежить стан і якість відродження й функціонування соціально-економічних, технологічних, інституційних та інших систем країни, що порушені як внутрішніми соціально-економічними та політичними чинниками – корупцією, тіншовою економікою й «гібридизацією влади», так і результатами руйнацій внаслідок війни з росією. Тому наукові дослідження стосовно організаційної досконалості діяльності державноуправлінських інституцій, пошуку ефективних змістовно-функціональних критеріїв здійснення системної реформи органів виконавчої влади, особливо за рахунок неекономічних чинників, є актуальними сьогодні й мають продовжуватись в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання побудови ефективної системи органів виконавчої влади розглядаються в наукових працях багатьох українських учених: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Бакуменко, О. Богданова, О. Бобровського, Н. Бортник, В. Воротіна, С. Гончарука, Л. Грейнера, В. Малиновського, В. Лугового, Н. Надолішнього, Н. Нижник, А. Пригожина та багатьох ін. [3; 4; 5]. Але трансформаційні процеси в Україні, яка обрала європейський шлях розвитку, і сучасні умови виживання країни у воєнних умовах потребують подальшого інтенсивного наукового пошуку нових організаційно досконалих форм державного управління, побудованих на засадах використання змістовно-функціональних та організаційних критеріїв, важелів і інструментів задля забезпечення невинного руху країни за обраним курсом.

**Метою статті** є на основі аналізу наслідків інституційних реформ органів виконавчої влади в системі державного управління, шляхом оцінювання організаційної структури та змісту їх діяльності, а також за результатами функціонального аудиту виявити невикористані можливості та напрями удосконалення організаційних структур задля підвищення результативності й якості діяльності державних виконавчих інституцій та їх швидкої адаптації до динамічних внутрішніх і зовнішніх змін.

**Виклад основного матеріалу.** Передумовою і ключовим вектором євроінтеграційного курсу України стало реформування державних інституцій провідне місце серед яких обіймає державна служба. Сфера державної служби являє собою надзвичайно широке, багатогранне правове утворення, яке характеризують три аспекти:

інституційний (сукупність державних органів, в яких здійснюється державна служба), функціональний (правові, організаційні, економічні та соціальні засади державної служби) та структурний (сукупність адміністративної, спеціалізованої та мілітаризованої державної служби).

Систему органів державної влади, що наділені державно-владними повноваженнями з метою безпосереднього управління суспільством окремі автори називають державним апаратом, що являє собою конституційно передбачену систему державно-владних відокремлених організаційних структур, побудованих за видами окремих служб і чисельним складом, які здійснюють безпосередню практичну роботу з управління суспільством у межах встановлених компетенцій від імені і за дорученням держави, забезпечуючи реалізацію державних функцій і завдань відповідно до положень Конституції України, законів України та інших нормативно-законодавчих актів у найважливіших сферах суспільного і державного життя країни [6].

Відповідно до законодавства [7] склад державних службовців розділяють на державних службовців і функціональних державних службовців. Державний службовець – громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [7, ст. 1]. При цьому, як зазначає А.Гаркуша функціональні державні (публічні) службовці – посадові особи, які здійснюють свою діяльність переважно в державних колегіальних органах, наділені відповідними державно-владними повноваженнями та не належать до категорій політичних діячів і державних службовців [4, с. 3].

Відповідно до ст.6 Конституції України систему органів державної влади України складають центральні і місцеві органи влади [8, ст. 6]. Оскільки державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову, то в межах нашого дослідження ми проаналізуємо лише стан реформ виконавчої гілки влади її центральних органів та їхніх організаційних структур.

Органи виконавчої влади наділені відповідними державно-владними повноваженнями в усіх сферах суспільного і державного життя, в процесі реалізації яких відбувається реальне втілення в життя законів та інших нормативних актів держави, практичне застосування важелів державного регулювання й управління важливими процесами суспільного розвитку. Основними напрямками діяльності органів виконавчої влади є реалізація виконавчої та розпорядчої функцій відповідно до їх місця, ролі і спрямованості діяльності в системі державного устрою. Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади, який спрямовує і координує роботу міністерств та інших органів виконавчої влади. До системи центральних органів виконавчої влади входять міністерства, державні комітети (державні служби) та центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. До системи місцевих органів виконавчої влади входять місцеві державні адміністрації, які здійснюють виконавчу владу на території відповідних адміністративно-територіальних одиниць [8; 9; 10; 11].

За кількісним складом система центральних органів виконавчої влади в Україні представлена: 20 міністерствами; 24 службами; 15 агенствами; 4 інспекціями; 9 ЦОВВ зі спеціальним статусом; 3 колегіальними органами; 5 інші ЦОВВ; 27 місцевими органами влади (обласними державними адміністраціями) [11]. Міністерства забезпечують формування та реалізацію державної політики в одній чи декількох сферах, інші центральні органи виконавчої влади виконують окремі функції з реалізації державної політики на всій території держави [10, ст. 1]. Центральні органи виконавчої влади можуть мати власні територіальні органи. Реалізують свої повноваження територіальні органи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади на території відповідних адміністративно-територіальних одиниць відповідно до Типового положення про їх діяльність [12].

Незважаючи на достатньо чіткий перелік органів влади і підпорядкованих їм структур «по вертикалі», чітко уявити склад і масштаби функцій управління соціально-економічними процесами в країні достатньо складно, оскільки функції і навіть назви міністерств часто змінюються. Так, зокрема, Міністерство економіки України, створене в грудні 1999 р., у серпні 2002 р. перейменовано на Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України, у квітні 2005 р. – на Міністерство економіки України, у грудні 2010 р. – на Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, у вересні 2019 р. – на Міністерство розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства України, а у травні 2021 р. – знову на Міністерство економіки України [13]. Зрозуміло, що перейменування будь-якого органу пов'язано із серйозними змінами у складі і змісті цілей, завдань, функцій, організаційно-управлінській структурі й механізмі управління, що призводить до нових витрат часу працівників на адаптацію до змінених повноважень і нових правил діяльності. Аналогічні процеси на протязі більше ніж 30 років незалежності відбувалися практично в усіх державних виконавчих інституціях. Це, в кінцевому результаті, призвело до певної мішанини та розмивання функцій і повноважень, які виконувалися в межах кожного органу, до демотивації державних службовців до ініціативної й якісної праці, а як наслідок до побудови неефективного, неповороткого й забюрократизованого державного апарату. Саме це стало підґрунтям для розростання корупції, тіньових обороток і насамкінець «гібридизації влади» – зростання влади й бізнесу на вищих щаблях управління державою.

За наслідками перманентних реформ державного управління внутрішні структури органів виконавчої влади залишаються досить розгалуженими, а управління ними являє собою складний і недостатньо регульований

процес. Кількість працівників в органах влади є досить великою і слабо контрольованою. На жаль, знайти інформацію про те скільки осіб безпосередньо працює в системі державного управління та місцевого самоврядування і структурах, які їх забезпечують і обслуговують доволі складно. Наразі і у звітах та бюлетнях Держстату України і в інформації оприлюдненій Національним агенством з питань державної служби (далі НАДС) практично відсутня статистична інформація про кількість державних службовців. До того ж суттєва частка завдань держави виконується і за межами державних органів – в державних комітетах, агенствах, інспекціях, постійних і тимчасових робочих групах та інших організаціях в яких працюють переважно функціональні державні службовці, які не мають статусу державного службовця.

Слід зазначити, що питання кількості державних службовців у системі державного управління завжди привертало до себе увагу. Воно пов'язувалось із необхідністю обґрунтування, налагодження і раціональної організації державної діяльності і обсягом витрат на утримання апарату. На сучасному етапі Кабінет Міністрів України ініціює реформу спрямовану на зменшення кількості державних службовців, а саме кількість працівників органів виконавчої влади пропонується скоротити з 237 до 64 тис. осіб, при цьому передбачається, що державні видатки на оплату праці скоротяться вдвічі, а заробітна плата втричі зросте. Також, ініціюються зміни і в кількості міністерств, і в кількості міністрів. Так, об'єднання міністерств та функцій забезпечення їх діяльності передбачає скорочення штату центральних апаратів міністерств з 9,2 тис. до 2,7 тис. осіб, а кількість працівників їх територіальних органів – з понад 15 тис. осіб до менш ніж 9 тис. осіб. Також, планується зменшити кількість працівників пенсійного фонду, податкової служби і держстату. Кількість працівників цих органів передбачається скоротити з 58 до 43 тис. осіб, зокрема в центральних апаратах – з 13 тис. до 4,3 тис. осіб, у територіальних відділеннях – з 80 тис. осіб до 40 тис. осіб. Автори реформи підрахували, що зменшення чисельності державних службовців дозволить зекономити приблизно 12 млрд грн [14]. Ще зауважимо, що раніше панувала думка і стосовно скорочення членів Верховної Ради України. У серпні 2019 р. Президент України вніс законопроект, який передбачав змінити чисельність парламенту з 450 до 300 депутатів і закріпити пропорційну виборчу систему в Конституції [15].

Огляд структурної побудови органів виконавчої влади в Україні показує, що зусилля влади з реформування системи державного управління та місцевого самоврядування надзвичайно важливі і своєчасні. Вони були представлені 62 реформами і програмами, спрямованими на зміни в системі державного управління та місцевого самоврядування, насамперед на вирішення ключових проблем публічного управління:

- створення ефективної системи координації діяльності державних та місцевих органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування, які здійснюватимуть державну політику та політику місцевого і регіонального розвитку;
- удосконалення порядку та організації діяльності Кабінету Міністрів України і центральних органів виконавчої влади;
- підвищення ефективності їх діяльності інструментами і технологіями аналізу політики розвитку країни; стратегічне планування.

Реформа державного управління відбувається відповідно до Стратегії реформування державного управління на основі рекомендацій, сформульованих програмою Sigma/ОЕСР в якій передбачено, що всі напрями реформи державного управління будуть підсилювати одна одну. У 2020 р. підготовлено понад 70 документів у сфері державної політики та понад 100 законопроектів стосовно гарантованого забезпечення здійснення всіх напрямів реформи центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ). Над реформою працювали і продовжують працювати Міністр Кабінету Міністрів України, Секретаріат Кабінету Міністрів України (СКМУ), Міністерство цифрової трансформації, Директорат публічної адміністрації СКМУ, НАДС, Офіс реформ Кабінету Міністрів України. В обговоренні і здійсненні проектних заходів на той час брали участь колективи науковців, майбутні виконавці модернізаційних заходів, представники бізнесу і громадянського суспільства [16]. Першочерговим організаційним заходом у 2020 році було обрано реорганізацію міністерств [17]. Завдання полягало в чіткому розподілі внутрішніх функцій і запровадженні в усіх міністерствах нових структурних підрозділів. У їх складі як самостійні були виокремлені або створені секретаріати, директорати, департаменти, у тому числі директорати політик, директорати планування, директорат європейської інтеграції. Створено 86 директоратів, а в кожному міністерстві передбачені посади державних секретарів та секретаріати. Окремими структурами стали агенства, інспекції, комітети, комісії та інші структури в межах і поза межами органів виконавчої влади. Серед фахівців органів центральної влади з'явилися посади генеральних директорів, державних експертів, керівників економічних груп та інші структурні підрозділи [16].

У межах реалізації експериментального проекту щодо запровадження нової системи оплати праці НАДС було проведено класифікацію 1853 посад державної служби. Класифіковано 909 посад фахівців з питань реформ в Офісі Президента України та 18 міністерствах, у тому числі 19 посад категорії «А», 318 посад категорії «Б» та 572 посади категорії «В». Створено Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Портал Дія». Водночас кількість стратегій реформування продовжує збільшуватись з кожним роком. Протягом 2020 р. Кабінет Міністрів України прийняв 6 стратегій, 10 концепцій та 7 концепцій державних цільових програм. Протягом 2021 р. прийнято вже 15 стратегій.

Для створення нових посад «експертів» у 2019 р. був затверджений професійний стандарт їх діяльності згідно з Національним класифікатором України ДК 009:2010. Згідно з класифікатором ці державні службовці належать до професіоналів державної служби, аудиту, працевлаштування, зайнятості, ефективності підприємництва, раціоналізації виробництва та інтелектуальної власності (клас 241, група 2419.3).

Зміст нормативно-законодавчих актів, методичних положень та звітних документів про виконання Стратегії реформування державного управління України [16] дозволяє створити уявлення про масштаби підвищення ефективності комплексного реформування державного управління, а саме:

- створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах,
- реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування,
- наголошення і впровадження організаційних засад стосовно позбавлення виконання міністерствами невластивих їм повноважень і функцій шляхом делегування цих повноважень до відповідних структурних підрозділів нижчого рівня.

Проте чисельні реформи так і не призвели до зменшення чисельності працівників у структурах органів виконавчої влади, а навпаки збільшили й ускладнили виконання покладених на них завдань і функцій. Так, за рахунок появи ще одного ланцюга в процесі розробки й ухвалення рішень, передача частки завдань із наскрізних логічно побудованих і послідовних процесів з розробки, обґрунтування і затвердження державних рішень та передачі їх на нижчий рівень розтягує логістичний управлінський ланцюг, додає час, збільшує кількість учасників розробки рішень, утруднює визначення відповідальних працівників за забезпечення цих рішень. Інформаційно-комунікаційні ланцюги і залучені людські ресурси, також не зменшились і навряд чи можна чекати підвищення гнучкості, оперативності і якості їх операційної та стратегічної діяльності.

Впроваджувані організаційно-структурні заходи не супроводжуються розрахунками якісних чи кількісних показників їх очікуваної ефективності, хоча б на рівні повернення витрат на їх реалізацію. Індикатори впровадження заходів відображають тільки строки їх здійснення у відсотках, або кількості від запланованих заходів. Втім навіть за цими індикаторами оцінювання не всі кроки реформаційних заходів було здійснено. Так, у складі пріоритетних дій Уряду [18; 19] на 2020 р. заплановано 681 крок (завдань і заходів), з яких виконано 251 крок (37%); на 2021 р. заплановано 797 кроків, виконано – 448 (56%) [16]. Все це свідчить про «пробуксовування», а іноді й «провальність» реформ.

Однією з причин такого стану справ є те, що типові положення про новостворені директорати та інші структурні підрозділи міністерств не містять належної конкретизації завдань і функцій з розробки, обґрунтування, реалізації і контролю ухвалюваних рішень. Створений перелік узагальнених завдань порушує давно відомі технології локальних процесів розробки управлінських рішень, не визначає їх чіткої логічної послідовності в задіяних технологіях і процесах вирішуваних завдань, кількості працівників і їх спеціалізації, відповідальності, не названі показники і конкретні результати виконаних завдань. Дії стосовно розробки нових технологій процесів управління не визначені.

Так звані уніфіковані вимоги до організаційних структур міністерств також не можна вважати науково обґрунтованими, оскільки в них: не враховується спеціалізація діяльності державних службовців; не уточнені об'єкти і сфери її впливу на процеси державного управління, заради ефективності якого вони були створені; не враховується складність і значущість діяльності, специфіка розробки процесів управління, обґрунтування та реалізація здійснення і контролю результатів ухвалених рішень. В індикаторах здійснення реформ відсутні кінцеві показники діяльності керованих систем. Зазначене свідчить про те, що державний апарат створює умови для упорядкування власної діяльності без урахування призначення і участі в підвищенні ефективності функціонування керованих ним галузей, процесів, об'єктів, економічної, соціальної та інших систем державного устрою.

Заходи стосовно цифровізації адміністративних послуг, збільшення їх кількості і швидкості надання виконано досить якісно, хоча ці заходи стосуються скоріше модернізації процесів за рахунок їх автоматизації. Вважаємо, що зараховувати їх до реформаторських навряд чи доцільно. Адже вони стали можливими завдяки процесам інформатизації та комп'ютеризації діяльності загалом, а технології і методи праці в цих умовах залишилися такими, як були до реформування. Однак процес цифровізації у контексті здійснення реформ належить до реальних здобутків органів державної влади. Так, на початок 2022 р. В Україні працювало майже 3 тис. точок мережі Центрів надання адміністративних послуг (1027 ЦНАП, 1712 віддалених робочих місць, 124 територіальні підрозділи та 28 мобільних ЦНАП), став доступним портал «Дія». Позитивним кроком у цьому напрямі є ухвалення Закону України «Про адміністративну процедуру» (№ 3475), що робить останні більш зрозумілими і доступними для громадян і бізнесу, зменшує процедурне навантаження на органи виконавчої влади та місцеве самоврядування, створює умови для концентрації уваги на проведенні регулярного аналізу існуючих проблем, аналітичного забезпечення варіантів їх вирішення та на способах досягнення очікуваних результатів.

Загалом проведений аналіз заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління свідчить, що організація виконання державних завдань і функцій навіть на найвищому рівні виконавчої влади поки ще

потребує їх поглибленого аналізу і подальшого удосконалення за рахунок застосування інноваційних методів і технологій, які стали доступними при зростанні рівня інформатизації, автоматизації і комп'ютеризації праці.

Головним недоліком при обґрунтуванні цих заходів є те, що під час їх проектування і здійснення недостатньо був досліджений конкретний зміст діяльності державних службовців у трансформаційному середовищі суспільства. Зміст системи управління працею і процесів діяльності розкривається в конкретних завданнях державних службовців, які систематизуються у відповідних функціях органів виконавчої влади, наданих Конституцією України відповідно до їх ролі, призначення і місця в системі державного устрою.

З метою виявлення і ліквідації недоопрацювань у функціонально-структурній організації діяльності органів виконавчої влади в Україні погоджено проведення НАДС функціонального аудиту в центральних органах виконавчої влади. Також це дозволить оптимізувати штатну чисельність структурних підрозділів.

Очікуваними результатами функціонального аудиту є:

- обґрунтоване визначення критичних та актуальних функцій;
- виключення або перегляд неактуальних та застарілих функцій;
- усунення дублювання функцій між структурними підрозділами;
- визначення переліку функцій, які необхідно автоматизувати;
- визначення форм роботи працівників в умовах воєнного стану та розрахунок економії видатків на утримання органу виконавчої влади [20].

Загалом, функціональний аудит – процес визначення критичних, актуальних та неактуальних функцій органу виконавчої влади з метою підготовки пропозицій щодо їх збереження або виключення, необхідності виконання або невиконання в умовах воєнного стану [21]. Наразі функціональний аудит розглядається як інструмент аналізу відповідності функцій органів виконавчої влади чинному законодавству, а також визначення можливостей оптимізації штатної чисельності і відповідності структури органів виконавчої влади з метою виключення або перегляду неактуальних та застарілих функцій, усунення суперечностей і дублювання функцій між структурними підрозділами, що дозволить реалізувати покладені завдання та досягти поставлених цілей. Отримані результати дадуть змогу зважено оцінити потреби і можливості штатної чисельності органів виконавчої влади, визначити актуальні перспективи, запропонувати дієві рішення щодо автоматизації та цифровізації їх функцій.

Нормативно-методичною базою регулювання функціонального аудиту стали: розпорядження Кабінету Міністрів України «Про проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади» [22], Методика проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади, Практичний посібник щодо проведення функціонального аудиту органу виконавчої влади, відеорекомендації стосовно алгоритму проведення функціонального аудиту органу виконавчої влади, проведення консультацій стосовно надання відповідей щодо функціонального аудиту [20]. Ключовим поняттям визначення аудиту визначено поняття «функція», яке запропоновано розуміти як перелік напрямів діяльності державного органу чи структурного підрозділу, що дозволяють реалізувати покладені на них завдання та досягти поставлених цілей. Таке розуміння поняття функції надало змогу набути чіткого уявлення стосовно того, що первісною умовою для введення нових посад і створення структурних підрозділів або державних органів стають покладені на них завдання і напрями виконуваної діяльності для їх вирішення. Автори посібника поняття «завдання» розуміють ширше, ніж поняття «функції» [21, с. 5], що є дійсно справедливим, оскільки їх виконання потребує здійснення певного набору функцій.

Відзначаючи ґрунтовну розробку і результати застосування функціонального аудиту під керівництвом НАДС, слід зауважити, що не всі можливості аналітичного дослідження були використані. За результатами функціонального аудиту доцільно було б побудувати таблицю як відомих, так і широкозастосовуваних функцій, додавши до них функції моніторингу, аналітичного прогнозування та інші, які поліпшили б систематизацію діяльності підрозділів і керівників, допомогли визначити систему методів, технологій і процесів їх здійснення шляхом застосування професійних знань і систематизації завдань з огляду на перелік визначених функцій, розподілити їх за виконуваними видами діяльності та за спорідненими сукупностями. Це б більш наглядно проілюструвало існуючі потреби щодо подальшої інформатизації, цифровізації, застосування сучасних методів і технологій, в напрямках подальшого їх удосконалення.

Також, Методикою передбачено, що під час аудиту обирається тип виконуваних функцій із запропонованого списку [21, с. 17], але без конкретизації їх завдань за професійними і спеціальними ознаками компетенцій, необхідних для їх виконання. Ці функції представлені як зразок, але жодну з них не можна напряму віднести до існуючих систем систематизації функцій, без чого неможливо якісно побудувати технології і процеси їх здійснення. При формуванні методики функціонального аудиту не враховано, що на відміну від функцій державних органів (фінансових, освітніх, прокуратури тощо), спеціально призначених для певної діяльності, функції держави охоплюють її діяльність загалом [5, с. 23–24]. Також, було б доречним врахувати наукові підходи до класифікації функцій органів державного управління та місцевого самоврядування які поділяються на: загальні і спеціальні, або конкретні, функції; функції основні, допоміжні і обслуговуючі. За характером, видами чи послідовністю виконання робіт розрізняють функції планування (стратегічного і поточного), функції організації, регулювання, координації, контролю, мотивування та ін. [3, с. 28–48].

Поділ виконуваних завдань за категорією актуальності функцій за рівнем критичності чи актуальності [21, с. 18–19] також потребує подальшого уточнення. Стан критичності виникає епізодично, тому його недоцільно виділяти як окрему функцію і призначати фахівців для її виконання. При цьому в Методиці означені поняття актуальності і неактуальності, що можуть стосуватись окремих питань. Тут і взагалі незрозуміло, чому неактуальні (невостребувані) завдання мають виконуватися. Стосовно застарілих функцій повинні бути чітко відпрацьовані процедури їх своєчасного відстеження і при зупинення самими керівниками і працівниками структурних підрозділів. Вважаємо, що вищезначені питання недоцільно ставити як критерії функціонального аудиту, оскільки їх слід вирішувати керівникам органів виконавчої влади в процесі виконуваної діяльності.

Результати проведеного функціонального аудиту вражають кількістю виявлених невідповідностей і недоопрацьовань в організації діяльності при створенні структурних підрозділів навіть у самому НАДС і його територіальних угрупованнях, діяльність яких спрямовується і координується КМУ і є відповідальною структурою, що забезпечує формування і реалізацію державної політики у сфері державної служби [23]. До недоліків, що виявлені під час функціонального аудиту, віднесені:

- невідповідність між існуючими організаційними структурами, штатними розписами та положеннями про структурні підрозділи;
- невідповідність положень про структурні підрозділи чинним організаційним структурам;
- занадто узагальнене визначення функцій самих структурних підрозділів, що не дає встановити продукти «їх виконання»;
- недостатньо розроблений зміст і виконання функцій внутрішнього контролю, перетинання його із завданнями внутрішнього аудиту;
- недостатнє програмне і комп'ютерне забезпечення.

Усього за результатами функціонального аудиту сформульована 41 пропозиція щодо вдосконалення ключових засад організаційної діяльності НАДС. Ці пропозиції означені як шляхи оптимізації організаційної структури НАДС, хоча в більшості випадків стосувалися заходів стосовно забезпечення якісної організації діяльності державних службовців і належної колективної і персональної відповідальності керівників та їх підлеглих. Пропозиції стосовно покладання на державних службовців цієї організаційної структури більш вагомих завдань (консультативно-методичне забезпечення), оцінювання ними окремих компетенцій кандидатів на посади державної служби, розроблення й оцінювання проектів нормативно-правових документів, проведення обстежень та інше найімовірніше є передчасними, оскільки вони поки не ліквідували недоліки, визначені в процесі аудиту.

Встановлення потреби з виконання функцій підрозділами НАДС шляхом опитування самих виконавців доцільно сприймати як пропозиції, які слід детально обмірковувати, адже попит на функції, які мають виконувати посадовці тих чи інших структурних підрозділів визначається, насамперед, їх роллю і місцем у системі влади, а також вимогами і очікуваннями від влади суспільством. Зміст завдань і функцій може постійно змінюватись, але потреби щодо їх наповнення повинні бути обґрунтовані і тільки після цього можуть включатись до переліку виконуваних завдань.

Водночас слід підкреслити велику практичну користь від проведення такого важливого заходу, як функціональний аудит в органах виконавчої влади. Про це свідчать здійснені заходи і кроки в напрямі пошуку шляхів удосконалення організаційних основ діяльності, структурних підрозділів державних органів влади. Серед таких заходів – розробка Методики проведення класифікації посад державної служби [23]. Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорії «Б» та «В» [24] Каталогу типових посад державної служби [25], Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування [26], та ін..

Зокрема, Каталог типових посад державних службовців і критерії віднесення до таких посад розкриває сутність понять: сім'я посади, рівень посади та рівень юрисдикції державного органу, а також містить їх опис з метою проведення класифікації посад державної служби. До таких посад Каталог включає двадцять вісім сімей посад державної служби, тобто типові посади, під якими розуміються групи посад державної служби, подібних за напрямками роботи в межах однієї сім'ї посад або подібних за обсягами повноважень та відповідальності в межах одного рівня посад [25]. Для кожної сім'ї визначено основний потенціал (функціонал), типовий перелік завдань, рівень посад, роль і місце кожної посади в організаційній структурі державних органів та їх юрисдикція. Каталог типових посад державної служби містить 28 додатків з описом кожної сім'ї. За рівнем юрисдикції державного органу встановлено три рівні: 1 – державні органи всієї території України; 2 – державні органи Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва та Севастополя; 3 – державні органи одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення. У межах типових категорій посади державної служби, що належать до сім'ї посад поділяються за рівнями: I, II, III – посади державної служби категорії «А»; IV, V, VI – посади категорії «Б»; VII, VIII, IX – посади категорії «В». Опис сімей посад включає назву та номер сім'ї типових посад, основний функціонал типових посад, рівні посад, рівень юрисдикції державного органу, таблиці класифікації типових посад та організації визначення і розподілу встановлених функцій із застосуванням посадових інструкцій державних службовців.

Відповідно до затвердженого НАДС Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорії «Б» та «В» [24] визначено такі поняття як: посадова інструкція, посадові обов'язки та група посадових обов'язків. Документом регламентується структура посадової інструкції, яка має містити пріоритетні елементи діяльності, завдання і функції відповідного державного органу та структурного підрозділу, а також іншу інформацію, яка необхідна для розуміння виконавцем своїх посадових обов'язків, прав, зовнішньої службової комунікації та спеціальних умов служби.

Відзначаючи велику роботу стосовно реформування державного управління і суттєві напрацювання НАДС щодо підвищення ефективності діяльності державних службовців, слід зазначити, що не всі можливості організаційного удосконалення діяльності були використані. Наріжним каменем ідеології впровадження інноваційних реформаторських заходів повинно стати поглиблення і наближення до них працівників в органах влади, здійснюване безперервними модернізаційними діями, з урахуванням змін в контексті розвитку державної служби, які оновлюють і вдосконалюють методи управління та стають чинниками створення нових проєктів і форм діяльності.

Огляд результатів окремих реформаторських заходів у структурі органів виконавчої влади показав, що вони здійснювались відокремлено з порушенням послідовності взаємозалежності і взаємозв'язку, зокрема, це наступні заходи: реформування структури центральних органів виконавчої влади,

- перерозподіл функцій між окремими підрозділами,
- формування «сімей» посад,
- удосконалення змісту положення про структурні підрозділи посадових інструкцій, систему оплати праці,
- упорядкування системи підготовки майбутніх державних службовців і підвищення кваліфікації діючих,
- контроль за якістю системи освіти і підбір фахівців на посади державної служби.

Усі заходи здійснювались хоча й досить ґрунтовно, але відокремлено, без оцінювання їх впливу на отримані результати.

Порівнюючи зміст, технології і послідовності проведення функціонального аудиту, бачимо, що в ньому недостатньо висвітлені результати аналітичних досліджень організації діяльності державних службовців. Вони відрізняються для декількох рівнів влади, але в методиці функціонального аудиту не передбачається ні аналітичного, ні проєктних етапів їх розгляду.

Також, на наш погляд досить слабо представлений і організаційно-інноваційний етап побудови структурних підрозділів органів виконавчої влади, наведені рекомендації за результатами аудиту узагальнені і недостатньо науково обґрунтовані, що не дозволяє виділити спеціальних функцій, які виконують державні службовці. Аналізуючи функції, доцільно отримати відповіді на запитання – яка природа завдань? які завдання державна служба повинна реалізовувати, у тому числі в інших підрозділах? яка структура цих завдань, особливості, методи і технології здійснення? яка теорія є основоположною (теорія державного управління, теорія планування, теорія організації, теорія конкурентоспроможності тощо)? які знання і методи потрібно комбінувати для її виконання? Система управління отримує ресурси із зовнішнього середовища і до нього спрямовує свої результати. Але цей зв'язок також не розглядається в процесі модернізації функціонального змісту діяльності державних службовців.

Вважаємо, що саме функціональний аудит і функціональний аналіз дійсних і передбачуваних змін у контексті розвитку державної служби повинен стати чинником створення нових організаційних форм її діяльності. Адже, організаційні структури органів державної влади являють собою ті соціальні утворення з означеними межами, що складаються з окремих людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою послідовно, виконуючи управлінські завдання і функції із застосуванням чинників інтенсифікації процесів державного управління. Організаційні структури потребують постійної системної і своєчасної модернізації, що спонукає до виокремлення у складі функцій органів виконавчої влади функції наукової організації праці державних службовців і забезпечення їх діяльності ефективним організаційним механізмом управління. Вивчення змістовно-функціональних і організаційно-структурних особливостей, а також реального стану виконання завдань органами виконавчої влади дозволяє в подальшому визначити невикористані можливості підвищення їх ефективності.

Сучасним підходом і методичною основою проєктування й організаційного забезпечення змістовно-функціональної діяльності органів виконавчої влади є застосування методології моделювання. Останнім часом набули поширення економетричні моделі, моделі аналізу динаміки економіки, апарату математичної логіки, математичної статистики, математичного й імітаційного моделювання, методи експертних оцінок, комунікативні моделі, графічні моделі та багато ін. Зацікавлення викликає модель організації діяльності органів виконавчої влади за рахунок інновації технологічного й організаційного забезпечення [3, с. 133–165].

Згідно з теорією складних систем моделі процесів організації систем управління слід відносити до багатокомпонентних, особливістю яких є те, що вони мають у переліку своїх складників активних суб'єктів, які продукують у процесах елементи і дії самоорганізації, що органічно втілюються в попередньо спроектовані процеси і є достатньо низьковитратими. Пропонована компонентна модель проєктування побудови (модернізації) організаційних структур органів виконавчої влади наведена на рис. 1.



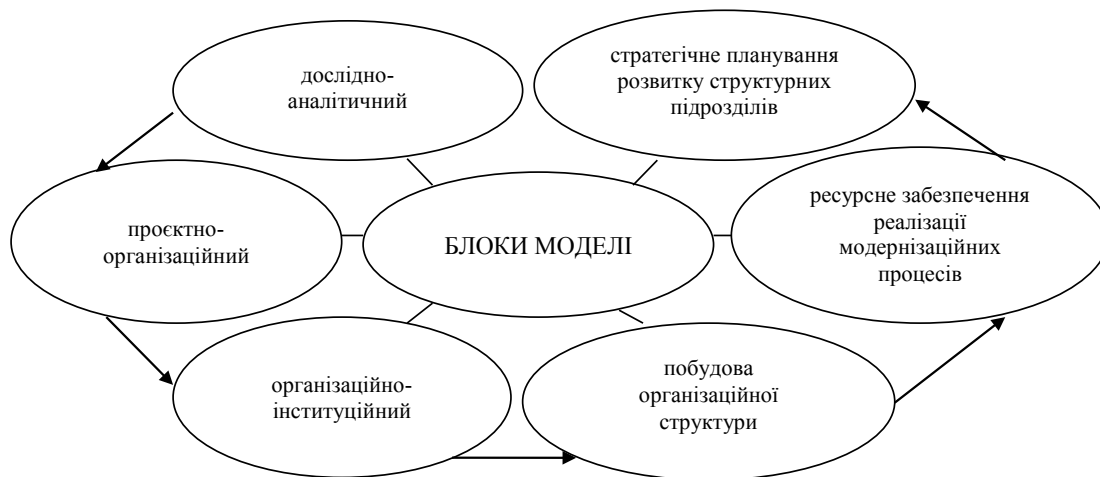


Рис. 1. Модель проектування побудови (модернізації) організаційних структур органів виконавчої влади

Зміст цілеспрямованої модернізації моделі проектування побудови (модернізації) організаційних структур органів виконавчої влади наведений у таблиці 1 окремими блоками, які змають науково-обґрунтований зміст і чітко визначені етапи здійснення.

Таблиця 1

**Змістовні блоки моделі проектування побудови (модернізації) організаційних структур органів виконавчої влади**

Блок	Змістова характеристика
Дослідно-аналітичний етап	Визначення виду і структури праці, її складності, обсягу (трудоемності), необхідне методологічне і процесне забезпечення та інший інструментарій, професійно-кваліфікаційне ресурсне забезпечення, стимулювання працівників за якість і своєчасність виконання, визначення виду показників кінцевого результату (очікуваної «продукції»)
Проектно-організаційний етап	Структурування і поєднання завдань і функцій в окремі групи, визначення компетенцій виконавців, встановлення вимог до їх колективної та індивідуальної діяльності
Організаційно-інституційний етап	Визначення сімей посад, категорії посад, розподіл діяльності між структурними одиницями сімей посад, встановлення рангів працівників і їх належність до певних груп, встановлення вимог до виконання завдань і функцій, їх взаємозв'язку і взаємовідносин.
Етап побудови організаційної структури	Обґрунтування виду органу управління (директорат, департамент, підрозділ, відділ, комісія та ін.) Із застосуванням усіх базових організаційних категорій (організаційні схеми, організаційні процеси, організаційні структури, організаційні завдання, організаційна функція, організаційний механізм, прийоми координації діяльності, кінцева організаційна форма)
Етап ресурсного забезпечення реалізації модернізаційних процесів	Встановлення джерел формування трудових колективів і джерел фінансування – передвищі заклади освіти, ЗВО з підготовки фахівців, досвідчені практики, кадровий резерв, ротация кадрів, інформаційно-комп'ютерне і програмне забезпечення, організація матеріального забезпечення робочих місць і джерела фінансування оплати і стимулювання діяльності
Стратегічне планування розвитку структурних підрозділів	Створення методології системного аналізу стану форм організаційних угруповань, визначення проблем змін і причин їх появи у структурно-компонентному факторному та інституційному просторі діяльності, визначення організаційних параметрів і показників розвитку, системне оцінювання стану і ступеня відповідальності і відповідності вирішуваних завдань встановленим вимогам, збалансованості і синхронизації взаємодії «по горизонталі» і «по вертикалі». Розробка методичних засад для оцінювання реалізації якості плину трансформацій процесів трудової діяльності в суспільстві і вимог до якості діяльності системи державного управління, розробка стратегій розвитку і подальшого удосконалення організаційної діяльності напрямів і кроків модернізаційних передбачень.

Джерело: складено авторами

Першим, і як уявляється вирішальним, є дослідно-аналітичний етап, оскільки він дозволяє отримати вичерпне уявлення про потреби в тій чи іншій діяльності, визначити її зміст, роль і місце в системі діяльності. Проектно-організаційний етап повинен передбачати проектування організаційних засад виконання діяльності. Організаційно-інституційний етап включає визначення джерел формування трудових колективів. На четвертому етапі, створюється впорядкованість, рівень організаційної досконалості, структурного угруповання, його

внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків і взаємовпливів, делегування і розподіл повноважень та відповідальності, а також інші можливі організаційні складники і напрями інноваційної модернізації функціонування. На етапі ресурсного забезпечення визначаються джерела формування й утримання трудових колективів. На останньому етапі відбувається розробка стратегій розвитку і подальшого удосконалення організаційної діяльності напрямів і кроків модернізаційних передбачень.

Створення організаційних структур органів виконавчої влади, їх реформування чи модернізація відповідно до запропонованої моделі дозволить сформулювати єдиний підхід до розробки проєктів, типізувати проєктні процедури, скоротить час і витрати на їх розробку, створить умови для вдосконалення підходів і методів вирішення завдань і функцій управління і пришвидшить імплементацію інноваційних методів діяльності і праці державних службовців в умовах швидкоплинних трансформацій у суспільстві.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок.** Узагальнюючи результати дослідження, варто зазначити, що сьогодні науковий підхід до організації діяльності державних службовців, які працюють в органах виконавчої влади країни, ще не стали невіддільною частиною реформи державної влади України, що не сприяє гнучкості, динамічності і своєчасності проведення заходів реформ.

Процес реформування здійснюється без достатнього науково обґрунтованого організаційного упорядкування й узгодженого виконання функцій управління в послідовності їх логічної реалізації в процесах управління. Відсутні сприятливі умови для оперативного, якісного і системного руху процесів управління керованими об'єктами.

Заходи реформ не узгоджуються і за спорідненими галузями діяльності, що не дозволяє створити умови для побудови науково обґрунтованого організаційного механізму підвищення управління працею в системі органів виконавчої влади, оскільки не вміщують всі існуючі інноваційні ідеї в її формування. Недостатньо використовуються спадкоємність наукової організації діяльності і наукові здобутки набутого досвіду побудови організаційних структур органів виконавчої влади.

Недостатньо враховуються науково-теоретичні положення щодо системного вдосконалення структурної організації діяльності державних службовців з огляду на врахування складності і професійного змісту діяльності, її системних характеристик, крім системних характеристик узагальнених функцій за напрямами діяльності. Відсутня і систематизація діяльності за спеціальними функціями управління, що загальмовує своєчасне здійснення запланованих кроків реформ.

Грунтовного дослідження потребують також питання вихідних положень організаційного розвитку в умовах трансформаційних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Планування інноваційних заходів з урахуванням змін при виконанні посадових обов'язків і завдань повинно супроводжуватись застосуванням сучасного інструментарію. Це сприятиме підвищенню наукоємності і зниженню трудомісткості робіт, зменшенню помилок і оптимізації чисельності працівників завдяки застосуванню комп'ютерних технологій, швидкості здійснення інформаційних та аналітичних операцій, розширенню діапазону контролю і діагностики показників результатів плину робочих управлінських процесів, їх поділу за змістом функцій (основні, забезпечувальні, обслуговування), розвитку прямих і зворотних зв'язків між учасниками створення і споживачами управлінської продукції.

Функціональний аудит, що здійснюватиметься шляхом аналізу фактично виконуваних функцій і завдань державних службовців у відповідних структурних підрозділах на основі їх власного досвіду і сформованого уявлення, дозволить отримати великий обсяг інформації бачення практиками змісту своєї діяльності і здійснюваних функцій для її використання. Але структура самої діяльності в підрозділах, розподіл між фахівцями, її складність і технології не розглядаються. Збір даних аналізу не передбачав їх систематизацію за спеціалізацією виконуваної діяльності і функціями, що не сприяє активізації і пришвидшенню застосування новітніх методів і технологій управління, професіоналізації і спеціалізації планів підготовки державних службовців. Тобто в системі критеріїв функціонального аналізу доцільно передбачати визначення професіональної спеціалізації для виконуваних завдань з визначенням методів і технологій їх здійснення.

Дії керівників часто змінюються залежно від ситуацій і випадкових подій, але вони повинні коригуватись на основі професійних навичок і сучасних знань. Тому всі види діяльності повинні аналізуватись за професійною структурою відповідно до функцій процесу управління. Усі види діяльності, як нові, так і здійснювані раніше, доцільно аналізувати за цією структурою.

Усі функції управління незалежно від сфери, галузей і суб'єктно-об'єктної спрямованості схожі, хоча працівники, які їх виконують, у тому числі керівники, мають різні компетенції, повноваження і відповідальність, що залежить від складності і спрямованості діяльності, її рівня в процесі розподілу державних функцій. Навіть при проєктуванні технологій практичного здійснення інноваційних ідей слід використовувати знання, систематизовані за спеціальними функціями управління, оскільки без них досягти логічної спрямованості колективних дій і підібрати професійних фахівців неможливо.

Запропоновані блоки моделі проєктування побудови (модернізації) організаційних структур органів виконавчої влади ілюструють багатоманітність, високопрофесійність і тісний зв'язок між змістом завдань і функціями

діяльності. Тому ця модель може слугувати основою для побудови й удосконалення організаційних структур підрозділів органів виконавчої влади і мотивує необхідність зосередження на їх нероздільності і послідовному здійсненні.

Швидкість сучасних трансформацій змісту і функцій державного управління надихає і дає поштовх до створення спеціальної служби забезпечення організаційної цілісності, упорядкованості й організаційної досконалості процесів управління працею державних службовців, до необхідності створення спеціального структурного підрозділу в органах виконавчої влади для постійної системної підтримки організаційної досконалості побудови і діяльності та її інноваційного середовища. Створення такого структурного підрозділу слід розглядати як чи відновлення невинувато забутого відділу наукової організації праці, чи створення відділу контролінгу, чи інформаційно-аналітичного управлінського центру. Це б дозволило типізувати й одночасно ліквідувати функції організації діяльності, які дублюються, процедури, методи і технології процесів соціалізації, інноваційно забезпечити розробку типових процесів управління працею, використовуючи професіоналізацію і спеціалізацію підбору кадрів у такому підрозділі за цілеспрямованими напрямками діяльності, їх мотиваційними засобами і науковою обґрунтованістю побудови сприятливого соціально-психологічного клімату в системі управління.

Напрямами практичної діяльності, де можуть використовуватись отримані результати визначені: подальше удосконалення методичних засад проведення функціонального аудиту, побудова організаційних структур органів виконавчої влади, формування схем їх ієрархії, поглиблення наукових засад організації діяльності в усіх державних суб'єктах господарювання.

### Список використаних джерел:

1. Концепція адміністративної реформи в Україні : затверджена Указом Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>
2. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 9 грудня 2010 р. № 1085/2010. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/10852010-12181>
3. Бобровський О. І. Організаційний і технологічний розвиток органів публічного управління в територіальних громадах: стан та інноваційні трансформації : монографія. Таллінн, Естонія, 2021. 185 с.
4. Гаркуша А. Т. Адміністративно правовий статус Національного Агенства України з питань державної служби : автореф. дис. ... канд. юр. наук. Одеса, 2017. 43 с. URL: [http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/7810/Aref\\_Garkusha.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/7810/Aref_Garkusha.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
5. Кузенко У. І. Місце та роль політичної функції в системі функцій сучасної держави. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2014. № 9-2. Т. 1. С. 23–26. URL: [http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc9-2/part\\_1/8.pdf](http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc9-2/part_1/8.pdf)
6. Конституційне право України : мультимед. навч. посіб. URL: [https://arm.naiou.kiev.ua/books/konst\\_pu/info/vstup.html](https://arm.naiou.kiev.ua/books/konst_pu/info/vstup.html)
7. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
8. Конституція України : прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
9. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лютого 2014 р. № 794-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>
10. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 березня 2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
11. Інші органи виконавчої влади. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/catalog>
12. Про затвердження Типового положення про територіальні органи міністерства та іншого центрального органу виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 травня 2011 р. № 563. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-2011-п#Text>
13. Міністерство економіки України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
14. Сніжна В. Скорочення держслужбовців: в чому полягає нова ініціатива Кабміну та чого очікувати? URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/213595\\_skorochennya-derzhsluzhbovtsv-v-chomu-polyaga-nova-ntsativa-kabmnu-ta-chogo-ochkuvati](https://jurliga.ligazakon.net/news/213595_skorochennya-derzhsluzhbovtsv-v-chomu-polyaga-nova-ntsativa-kabmnu-ta-chogo-ochkuvati)
15. Проект Закону про внесення змін до статей 76 та 77 Конституції України (щодо зменшення конституційного складу Верховної Ради України та закріплення пропорційної виборчої системи). Зареєстровано 29 серпня 2019 р. № 1017. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=66257](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66257)
16. Реформа державного управління. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
17. Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 644. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644-2017-п#Text>

18. Про затвердження пріоритетних дій Уряду на 2020 рік : розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 вересня 2020 р. № 1133-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1133-2020-p#Text>

19. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2021 рік: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 р. № 276-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-prioritetnih-dij-uryadu-na-2021-s240321>

20. Функціональний аудит в органах виконавчої влади. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/funktsionalnyi-audit>

21. Про затвердження Методики проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади в умовах воєнного часу : наказ НАДС від 14 липня 2022 р. № 57-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0848-22#Text>

22. Про проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2022 р. № 824-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-provedennia-funktsionalnoho-audytu-orhaniv-vykonavchoi-t160922>

23. Про затвердження Методики проведення класифікації посад державної служби : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 30 вересня 2020 р. № 187-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-20#Text>

24. Порядок розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В» : затверджено наказом НАДС від 11 вересня 2019 р. № 172-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text>

25. Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад : затверджено наказом НАДС від 18 грудня 2020 р. № 246-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0246859-20#Text>

26. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 7 листопада 2019 р. № 203-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text>

#### References:

1. President of Ukraine, Decree (1998) Kontseptsiya administratyvnoyi reformy v Ukrayini [The concept of administrative reform in Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>

2. President of Ukraine, Decree (2010) Pro optymizatsiyu systemy tsentral'nykh orhaniv vykonavchoyi vlady [On optimizing the system of central executive bodies]. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/10852010-12181>

3. Bobrovsky O. I. (2021) Orhanizatsiynny i tekhnolohichnyy rozvytok orhaniv publichnoho upravlinnya v terytorial'nykh hromadakh: stan ta innovatyvnyi transformatsiyi: monohrafiya [Organizational and technological development of public administration bodies in territorial communities: state and innovative transformations: monograph]. Tallinn. 185 p. [Estonia]

4. Harkusha A.T. (2017) Administratyvno pravovyy status Natsional'noho Ahenstva Ukrayiny z pytan' derzhavnoyi sluzhby: avtoref. dys. kand. yur. Nauk [Administrative legal status of the National Agency of Ukraine on civil service issues: autoref. thesis Ph.D. legal of science] Odesa, 43 p. URL: [http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/7810/Aref\\_Garkusha.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/7810/Aref_Garkusha.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Ukraine]

5. Kuzenko U.I. (2014) Mistse ta rol' politychnoyi funktsiyi v systemi funktsiy suchasnoyi derzhavy. [The place and role of the political function in the system of functions of the modern state] Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University] No. 9-2. T. 1. P. 23–26. URL: [http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc9-2/part\\_1/8.pdf](http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc9-2/part_1/8.pdf) [Ukraine]

6. National academy of internal affairs (2020) Konstytutsiynne pravo Ukrayiny: mul'tymed. navch. posib. [Constitutional law of Ukraine: multimedia education manual] URL: [https://arm.naiu.kiev.ua/books/konst\\_pu/info/vstup.html](https://arm.naiu.kiev.ua/books/konst_pu/info/vstup.html)

7. VRU, Law of Ukraine (2015) Pro derzhavnu sluzhbu [On civil service] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

8. VRU (1996) Konstytutsiya Ukrayiny [Constitution of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vp#Text>

9. VRU, Law of Ukraine (2014) Pro Kabinet Ministriv Ukrayiny [About the Cabinet of Ministers of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

10. VRU, Law of Ukraine (2011) Pro tsentral'ni orhany vykonavchoyi vlady [On central bodies of executive power] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

11. KMU, Government portal (2023) Inshi orhany vykonavchoyi vlady [Other bodies of executive power]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/catalog>

12. KMU, Resolution (2011) Pro zatverdzhennya Typovoho polozhennya pro terytorial'ni orhany ministerstva ta inshoho tsentral'noho orhanu vykonavchoyi vlady [On the approval of the Standard Regulation on territorial bodies of the ministry and other central executive authority] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-2011-p#Text>

13. Ministry of Economy of Ukraine, Official website. Ministerstvo ekonomiky Ukrayiny. Ofitsiynnyy veb-sayt. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

14. Snizhna V. (2022) Skorochnennya derzhsluzhbovtziv: v chomu polyahaye nova initsiatyva Kabminu ta choho ochikuvaty? [Reduction of civil servants: what is the new initiative of the Cabinet of Ministers and what to expect?] URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/213595\\_skorochnennya-derzhsluzhbovtziv-v-chomu-polyaha-nova-ntsativa-kabmnu-ta-chogo-ochkuvati](https://jurliga.ligazakon.net/news/213595_skorochnennya-derzhsluzhbovtziv-v-chomu-polyaha-nova-ntsativa-kabmnu-ta-chogo-ochkuvati) [Ukraine]

15. VRU (2019) Proekt Zakonu pro vnesennya zmin do statey 76 ta 77 Konstytutsiyi Ukrayiny (shchodo zmenshennya konstytutsiynoho skladu Verkhovnoyi Rady Ukrayiny ta zakriplennya proporsiyanoi vyborchoyi systemy) [Draft Law on Amending Articles 76 and 77 of the Constitution of Ukraine (on reducing the constitutional composition of the Verkhovna Rada of Ukraine and establishing a proportional electoral system)] URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=66257](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66257)

16. KMU, Government portal (2023) Reforma derzhavnoho upravlinnya [State administration reform]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>

17. KMU, Resolution (2017) Deyaki pytannya uporyadkuvannya struktury Sekretariatu Kabinetu Ministriv Ukrayiny, aparatu ministerstv ta inshykh tsentral'nykh orhaniv vykonavchoyi vlady [Some issues of streamlining the structure of the Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine, the apparatus of ministries and other central executive bodies] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644-2017-p#Text>

18. KMU, Resolution (2020) Pro zatverdzhennya priorytetnykh diy Uryadu na 2020 rik [On the approval of priority actions of the Government for 2020] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1133-2020-p#Text>

19. KMU, Order (2021) Pro zatverdzhennya planu priorytetnykh diy Uryadu na 2021 rik [On approval of the Government's priority action plan for 2021]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-prioritetnih-dij-uryadu-na-2021-s240321>

20. National Agency of Ukraine for Civil Service, Official website (2023) Funktsional'nyy audyt v orhanakh vykonavchoyi vlady. [Functional audit in executive authorities] URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/funktsionalnyi-audyt>

21. National Agency of Ukraine for Civil Service, Order (2022) Pro zatverdzhennya Metodyky provedennya funktsional'noho audytu orhaniv vykonavchoyi vlady v umovakh voyennoho chasu [On the approval of the Methodology for conducting a functional audit of executive authorities in wartime conditions] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0848-22#Text>

22. KMU, Order (2022) Pro provedennya funktsional'noho audytu orhaniv vykonavchoyi vlady: [On conducting a functional audit of executive authorities]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-provedennia-funktsionalnoho-audytu-orhaniv-vykonavchoi-t160922>

23. National Agency of Ukraine for Civil Service, Order (2020) Pro zatverdzhennya Metodyky provedennya klasyfikatsiyi posad derzhavnoyi sluzhby [On the approval of the Methodology for the Classification of Civil Service Positions]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-20#Text>

24. National Agency of Ukraine for Civil Service, Order (2019) Poryadok rozroblennya posadovykh instruktsiy derzhavnykh sluzhbovtziv katehoriy «B» ta «V»: [The procedure for developing job instructions for civil servants of categories "B" and "B"] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text>

25. National Agency of Ukraine for Civil Service, Order (2020) Kataloh typovykh posad derzhavnoyi sluzhby i kryteriyi vidnesennya do takykh posad [Catalog of typical civil service positions and criteria for assignment to such positions] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0246859-20#Text>

26. National Agency of Ukraine for Civil Service, Order (2019) Pro zatverdzhennya Typovykh profesiyno-kvalifikatsiynykh kharakterystyk posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya [On the approval of the Standard professional and qualification characteristics of local self-government officials] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text>