

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: Удосконалення інституційного забезпечення державного управління в Україні

Виконав: студент групи ПУ23-1м
Спеціальність 281
«Публічне управління та адміністрування»

Гетьманський С. М

Керівник к.держ.упр., доцент Шевченко Н.І.

Рецензент Завідувачка кафедри державного управління і місцевого самоврядування
ННІ державного управління
НТУ «Дніпровська політехніка»
д.держ.упр., професорка Чикаренко І.А.

АНОТАЦІЯ

Гетьманський С.М. Удосконалення інституційного забезпечення державного управління в Україні

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Мета дослідження полягає в аналізі сучасного стану інституційного забезпечення державного управління в Україні, виявленні його недоліків і розробці рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням національних особливостей.

У дослідженні розглядаються ключові теоретичні та практичні аспекти інституційного забезпечення державного управління через визначення його сутності та структури, розкриття концептуальних підходів до формування інституцій державного управління, методів та інструментів, що при цьому використовуються.

Практичний блок наповнений оцінкою функціонування органів державної влади, характеристикою проблем інституційного забезпечення та оцінкою впливу реформ на ефективність інституцій державного управління.

Визначено існуючі проблеми та диспропорції інституційної стабільності державного управління в умовах війни в Україні та посилення економіко-правових викликів і загроз фінансово-економічної та соціально-політичної кризи та означено шляхи удосконалення інституційного забезпечення державного управління

Ключові слова: державне управління, інституційне забезпечення, інституційна спроможність, показники ефективності, цифровізація, прозорість, підзвітність

SUMMARY

Hetmanskyi Serhii Improving institutional support for public administration in Ukraine
Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 "Public Administration".
University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the study is to analyse the current state of institutional support of public administration in Ukraine, identify its shortcomings and develop recommendations for its improvement, taking into account national characteristics.

The study examines the key theoretical and practical aspects of the institutional support of public administration through the definition of its essence and structure, the disclosure of conceptual approaches to the formation of public administration institutions, the methods and tools used in this regard.

The practical unit is filled with an assessment of the functioning of state authorities, a description of the problems of institutional support, and an assessment of the impact of reforms on the effectiveness of public administration institutions. The existing problems and disproportions of the institutional stability of state administration in the conditions of war in Ukraine and the strengthening of economic and legal challenges and threats of the financial, economic and socio-political crisis are identified, and the ways of improving the institutional support of state administration are defined

Keywords: public administration, institutional support, institutional capacity, performance indicators, digitalization, transparency, accountability

Список публікацій здобувача

1. Гетьманський С.М. Шевченко Н.І. Модернізація інституційних основ державного управління в Україні. *Future of science: innovations and perspectives*: матер. II Міжнар. Наук.-практ. конф. (23-25 грудня 2024). Стокгольм. Швеція: 2024. С. 404-407 URL: <https://sci-conf.com.ua/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-future-of-science-innovations-and-perspectives-23-25-12-2024-stokgolm-shvetsiya-arhiv/>.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Сутність та структура інституційного забезпечення державного управління	8
1.2. Концептуальні підходи до формування інституцій державного управління.	13
1.3. Методи та інструменти державного управління в Україні	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	25
2.1. Оцінка функціонування органів державної влади та їх інституційного потенціалу	25
2.2. Основні проблеми інституційного забезпечення державного управління в Україні	31
2.3. Вплив реформ на ефективність інституцій державного управління	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	43
3.1. Запровадження сучасних підходів до організації інституційного забезпечення	43
3.2. Підвищення ефективності та прозорості інституційного забезпечення в Україні	49
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	70

...

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

РПУ – Рахункова палата України

СРДУ – Стратегія реформування державного управління

РДУ – реформа державного управління

ВСТУП

Державне управління є однією з ключових складових функціонування будь-якої сучасної держави, що забезпечує стабільність, розвиток і ефективність державних інституцій. Інституційне забезпечення державного управління визначає механізми, структури та процеси, які сприяють виконанню управлінських функцій у межах держави. У контексті України, з урахуванням викликів, пов'язаних із трансформаційними процесами, реформами та інтеграційними прагненнями до Європейського Союзу, удосконалення інституційного забезпечення державного управління є особливо актуальним завданням.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю створення дієвих інституцій, які забезпечують прозорість, відповідальність та ефективність у реалізації державної політики. Сучасна система державного управління України стикається з низкою проблем, серед яких неефективність взаємодії між органами влади, відсутність чіткої координації в реалізації політики, недостатність інституційної спроможності для виконання стратегічних завдань, а також брак механізмів громадського контролю. Водночас глобалізація, цифровізація та європейські стандарти ставлять нові вимоги до організації та функціонування державного управління. Таким чином, удосконалення інституційного забезпечення стає важливим кроком на шляху до зміцнення демократичних основ, підвищення конкурентоспроможності країни та поліпшення якості життя громадян.

Мета дослідження полягає в аналізі сучасного стану інституційного забезпечення державного управління в Україні, виявленні його недоліків і розробці рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням національних особливостей.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати сутність і значення інституційного забезпечення в системі державного управління.
2. Вивчити сучасні концептуальні підходи до формування інституцій державного управління.
3. Дослідити стан і проблеми інституційного забезпечення державного управління в Україні.
4. Узагальнити міжнародний досвід організації інституційного забезпечення державного управління.
5. Запропонувати шляхи та заходи вдосконалення інституційного забезпечення державного управління в Україні.

Об'єктом дослідження є процес інституційного забезпечення державного управління в Україні.

Предметом дослідження виступають механізми, структури та інструменти інституційного забезпечення державного управління в Україні.

Методи дослідження базуються на використанні системного підходу, методів аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, моделювання та узагальнення. Застосування цих методів дозволило всебічно розглянути обраний об'єкт дослідження та розробити відповідні рекомендації.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні підходів до вдосконалення інституційного забезпечення державного управління в Україні шляхом інтеграції міжнародного досвіду, підвищення прозорості управлінських процесів і впровадження сучасних цифрових технологій.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності органів державної влади України для підвищення ефективності їх функціонування та створення умов для сталого розвитку країни.

Апробація матеріалів дипломної роботи. Результати дослідження було апробовано на II Міжнародній науково-практичній конференції. «Майбутнє науки: інновації та перспективи («Future of science: innovations and

perspectives») у вигляді тез доповіді на тему: «Модернізація інституційних основ державного управління в Україні» у м. Стокгольм. Швеція (додаток А)

Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (вісім підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 60 сторінок. Список використаних джерел містить 81 найменування, у тому числі 9 іноземною мовою. У роботі вміщено 6 рисунків та 6 таблиць. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений на 7 сторінках додатків»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та структура інституційного забезпечення державного управління

Інституційне забезпечення державного управління виступає фундаментальною основою функціонування системи публічної влади, яка забезпечує ефективність реалізації політичних, соціальних та економічних завдань держави. У науковій літературі інституційне забезпечення визначається як комплекс формальних і неформальних правил, норм, організаційних структур, процедур та механізмів, які забезпечують функціонування системи управління на державному рівні.

Для розкриття сутності поняття «інституційне забезпечення державного управління» необхідно розглянути розмежування категорій «інституція», «інституалізація», «інституційний», «інституціональний» та поняття, що з ними пов'язані.

Так, О.Федорчак виокремлює низку проблем у цьому питанні та пропонує дотримуватися думки про можливість ототожнення «інституційного» механізму державного управління з «інституціональним».[66]

Н. Матвійчук вважає, що одночасне існування двох термінів (інституційний та інституціональний) пов'язано з особливостями перекладу категорії «institutional» з англійської мови на українську, в результаті чого було отримано два поняття [26].

У цьому контексті колектив авторів науково-аналітичної доповіді «Інституціоналізація публічного управління в Україні» під керівництвом М. Білинської та О. Петроє трактує «інституціоналізацію» як «... процес утворення стабільних зразків соціальної взаємодії, базованої на формалізованих

правилах, законах, звичаях і ритуалах; правове та організаційне закріплення сформованих у суспільстві форм поведінки, відносин; утворення нових інститутів (стійких комплексів формальних і неформальних норм, принципів, установок, що регулюють різні сфери людської діяльності – економічної, політичної, духовної і власне соціальної сфери)» [19].

У вітчизняній науковій літературі відсутній єдиний погляд щодо змістовного наповнення терміна «інституційний механізм державного управління», хоча є значна кількість публікацій, присвячених цьому питанню.

Проведений аналіз літературних джерел засвідчує, що учені по-різному трактують його зміст. Зокрема, під інституційним механізмом розуміють:

1) сукупність інститутів, організацій, закладів і установ різного рівня і статусу (зокрема і систему органів державного управління і місцевого самоврядування), які забезпечують реалізацію державної політики у певній сфері (Л. Грицаєнко, І. Каліущенко, О. Лазор, І. Маслій); сукупність інститутів, які забезпечують належне безперебійне функціонування певної системи на основі легітимно встановлених правил, установлених законодавством у визначеній сфері (О. Критенко);

2) сукупність взаємозв'язків між формальними та неформальними інститутами (Т. Власова, Л. Приходченко, А. Сохецька); цілісну систему взаємин між певними інститутами, побудовану на комплексі формалізованих правил їх поведінки (Т. Скиба); відносини між органами державної влади та організаціями, підприємствами, установами, які функціонують у певній сфері (М. Мельник); сукупність способів взаємодії різних організацій і суб'єктів господарювання (Є. Лазарева); встановлену систему взаємодії суб'єктів економіки на основі інститутів (Л. Решетнікова); взаємодію різних господарських суб'єктів із метою реалізації їх можливостей (С. Істомін);

3) спосіб встановлення порядку, який стабілізує економічну структуру і контролює відповідність загальноприйнятим нормам поведінки (Н. Лебедева); систему упорядкування взаємовідносин і ролей суб'єктів та закріплення їх функцій відповідно до вимог традиційних та нових інститутів суспільства (О.

Гордєєв, О. Іншаков, М. Корж); засоби та процедури, які забезпечують налагодження суспільної життєдіяльності громадян відповідно до їх прав та інтересів (С. Власенко);

4) методологію впливу на формування інституційного середовища (О. Ткачова); сукупність інституційних важелів, стимулів і заходів, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку певної сфери (В. Кифяк); сукупність чинників спрямованої дії спонукального типу для забезпечення досягнення очікуваних результатів і реалізації визначених цілей (Н. Хумарова);

5) процес обміну інформацією та ресурсами між інститутами, що забезпечують закріплення норм і правил поведінки та діяльності цих інститутів і їх взаємодії з іншими інститутами зовнішнього середовища (Г. Миськів);

6) послідовність певних етапів та фаз, таких як: формування окремих інститутів; побудова їх структури; формування інституційного середовища; інституційне забезпечення функціонування певної сфери; трансформація інститутів (У. Штибель); регламент дій для досягнення поставлених цілей, який доведений до детальних процедур і закріплений в нормативних актах (Т. Безверхнюк);

7) систему правових норм та принципів, узагальнених у законах, підзаконних нормативних та інших правових актах, правовій свідомості, за допомогою яких відбувається ефективний правовий вплив на відносини в суспільстві (І. Жиленко-Паламарчук); нормативно-правове регулювання певної сфери, сукупність юридичних законів і нормативних актів, котрі встановлюють правові обмеження для суб'єктів (О. Червякова);

8) поєднання як правил так і організаційних структур: набір певних правил та норм, а також організацій, які реалізують ці норми і правила на практиці (О. Кудрейко); законодавчу базу та сформовані на її основі ті чи інші інституційні структури: організації, асоціації, представництва, які визначають нормативно-правові засади функціонування та розвитку певної галузі чи сфери (Н. Буянова); сукупність органів і організацій, законодавчих і нормативних актів, методів управління і регулювання економіки, використовуваних

державою (О. Іваницький) тощо[66].

Отже, науковці по-різному трактують зміст інституційного механізму: і як «сукупність інститутів», і як «сукупність зв'язків між інститутами», і як «спосіб встановлення порядку», і як «процес обміну інформацією», і як «методологію впливу на інституційне середовище», і як «послідовність певних етапів і фаз», і як «систему правових норм» тощо. Трапляються і такі дослідження, у назві яких фігурує «інституційний механізм», а в тексті не конкретизовано його зміст.

При трактуванні сутності дефініції «інституційне забезпечення державного управління» необхідно врахувати у складі інститутів: 1) формалізовану організаційну структуру (утворення, організації, установи, об'єднання людей); 2) нормативну систему (формальні та неформальні правила поведінки, нормативно-правові акти тощо).

Деякими науковцями ототожнюються поняття «інституційне забезпечення державного управління» та «механізм державного управління».

Будь-який «механізм» з технічного боку (з грецької мови – машина) – це система тіл, призначена для перетворення руху одного або декількох тіл у необхідні рухи інших[6]. З позиції державного управління, механізм управління набуває дещо іншого значення.

На думку О. Коротич, механізм державного управління – це сукупність способів, методів, важелів, через які суб'єкт управління впливає на об'єкт управління для досягнення певної мети [22].

Р. Рудніцька під механізмом державного управління розуміє «штучно створену складну систему, призначену для досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, сукупність правових норм, методи, засоби, інструменти державного впливу на об'єкт управління» [53]

На думку О. Федорчака, 20тотожнення організаційно-правового та інституційного механізму державного управління, і у структурі останнього будемо виокремлювати організаційну та правову складові. Як бачимо, не існує чіткої межі між організаційно-правовим та «інституційним механізмом». Тому

вважаємо, що їх доцільно синтезувати в єдине поняття «інституційний механізм», яке відобразатиме як організаційні, так і правові та інші аспекти. [66]

М. Мельник виокремлює: правовий механізм, що складається із сукупності законів та підзаконних нормативно-правових актів, основоположними серед яких є Конституція; організаційний механізм, який складається із двох рівнів – ієрархічної структури органів державної влади, розподілу функцій і повноважень між ними та організаційної структури конкретного органу влади; інституційний механізм, що є сукупністю взаємозв'язків між формальними та неформальними інститутами, які забезпечують узгодження та коригування інтересів різних суспільних груп [27].

О. Критенко у складі цього механізму виділяє базові та допоміжні елементи. До базових елементів зараховує: нормативно-правове забезпечення (закони, підзаконні акти, накази, методичні рекомендації) та організаційно-структурне забезпечення (органи законодавчої і виконавчої влади та місцевого самоврядування). До допоміжних – інформаційне та кадрове забезпечення [24].

Загалом, погоджуючись із думками цих вчених, вважаємо, що інституційний механізм державного управління включає:

- Державні інститути: органи виконавчої, законодавчої та судової влади, а також інші установи, що виконують управлінські функції.
- Правові норми та акти: закони, підзаконні акти, регламенти та інші нормативні документи, що регулюють діяльність державних органів та їх взаємодію з громадянами.
- Процедури та процеси: формалізовані послідовності дій, що визначають порядок прийняття рішень, їх виконання та контроль за реалізацією.
- Кадровий потенціал: сукупність державних службовців та їх професійна компетентність, що забезпечують реалізацію управлінських функцій.
- Матеріально-технічна база: ресурси та інфраструктура, необхідні для

функціонування державних інститутів.

Отже, інституційний механізм державного управління – це складна система, призначена для практичного здійснення державного управління та досягнення визначених цілей, яка охоплює: сукупність органів державної влади і місцевого самоврядування, та інших суб'єктів, задіяних у процесі формування і реалізації державної політики у певній сфері; сукупність нормативно-правових актів, які регулюють зміст, процес формування і реалізації державної політики у цій же сфері; а також державну політику щодо формування нових, усунення старих та трансформації існуючих інститутів.

1.2. Концептуальні підходи до формування інституцій державного управління

Формування інституцій державного управління є ключовим аспектом забезпечення ефективного функціонування держави. Відповідно до сучасних теорій державного управління, інституції відіграють важливу роль у реалізації державної політики, забезпеченні стабільності та розвитку суспільства. У цьому розділі розглядаються основні концептуальні підходи до формування інституцій державного управління, зокрема інституційний, системний та функціональний підходи.

Інституційний підхід передбачає розгляд державного управління як системи інституцій, що взаємодіють між собою та з іншими елементами суспільства. Основні елементи цього підходу зображені на рис.1.1.

Ними є:

- Органи державної влади: центральні та місцеві органи, що здійснюють управління державою.
- Нормативно-правова база: закони, постанови та інші нормативні акти, що регулюють діяльність державних інституцій.
- Інституційні механізми: процедури та процеси, що забезпечують

ефективне функціонування державних органів.

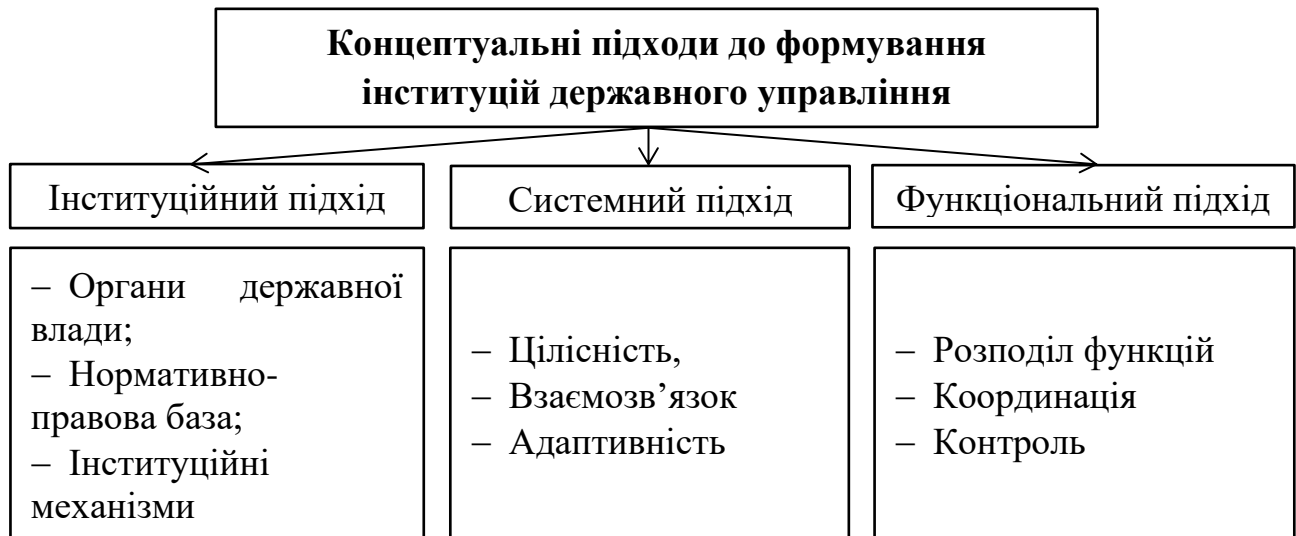


Рис. 1.1 Концептуальні підходи до формування інституцій державного управління

Системний підхід розглядає державне управління як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Основними принципами цього підходу є:

- Цілісність: державне управління розглядається як єдина система, що включає всі рівні та сфери управління.
- Взаємозв'язок: всі елементи системи взаємодіють між собою, забезпечуючи ефективне функціонування держави.
- Адаптивність: система державного управління повинна бути здатною до адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Функціональний підхід акцентує увагу на функціях, які виконують державні інституції. Основними аспектами цього підходу є:

- Розподіл функцій: чітке визначення функцій кожного органу державної влади.
- Координація: забезпечення узгодженості дій різних органів державної влади.

– Контроль: здійснення контролю за виконанням функцій державними інституціями.

Статтею 6 Конституції України [21] визначено, що «Державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову». Вони є основою функціонування будь-якої держави, забезпечуючи реалізацію її політики, управління суспільними процесами та дотримання правового порядку. Найважливішим конституційним принципом є розподіл державної влади на законодавчу, виконавчу і судову, кожна з яких діє незалежно, самостійно, у взаємодії з іншими гілками влади на засадах взаємних стримувань і противаг (ст. 6, 75, 85, 87, 94, 106, 115, 119, 124 Конституції). В той же час влада в Україні є єдиною.

Різні гілки державної влади, як правило (виключення може бути встановлене лише Конституцією), не мають права взаємного делегування своїх функцій і повноважень.

Законодавча влада делегована народом Верховній Раді (парламенту). Компетенція парламенту України визначена в IV розділі Конституції «Верховна Рада України». Вона ухвалює закони, регулює бюджетні питання та контролює діяльність виконавчої влади

Виконавча влада - це гілка державної влади, яка направлена на виконання законів і інших нормативних актів. Вона представлена Кабінетом Міністрів України і іншими органами виконавчої влади (розділ VI Конституції), які забезпечують реалізацію державної політики в різних сферах.

Судова влада здійснює правосуддя. Вона керується лише законом і не залежить від суб'єктивних впливів законодавчої або виконавчої влади (розділ VIII Конституції). Здійснювана судами загальної юрисдикції та спеціалізованими судами, гарантує правосуддя і захист прав громадян [41]

Особливе місце в системі органів влади займає Президент України, що є главою держави і має широкі повноваження в різних областях державного управління.

Разом з вказаними в ст. 6 Конституції гілками державної влади фактично

діє I конституційно визнана контрольно-наглядова (наглядово-інспекційна) влада (Рахункова палата Верховної Ради, Генеральна Прокуратура, Національний аудиторський комітет, Державна пробірна палата України).

Органи державної влади функціонують на засадах верховенства права, прозорості, підзвітності та дотримання прав і свобод людини. Зокрема, їхня діяльність спрямована на забезпечення сталого розвитку суспільства, реалізацію державних програм та інтеграцію в міжнародні організації. (рис. 1.2)



Рис 1.2 Система органів влади

Нормативно-правова база є основою функціонування державних інституцій, забезпечуючи правове регулювання їхньої діяльності, компетенції та відповідальності. Вона включає Конституцію, закони, підзаконні акти та міжнародні договори, що визначають основи державного управління. Конституція є основним законом держави, що закріплює принципи діяльності державних інституцій, структуру органів влади та їх взаємодію. Згідно з Конституцією України (ст. 92) тільки законами визначаються:

– права і свободи людини і громадянина, гарантії цих прав і свобод;

основні обов'язки громадянина;

- засади використання природних ресурсів, виключної (морської) економічної зони, континентального шельфу, освоєння космічного простору, організації та експлуатації енергосистем, транспорту і зв'язку;

- основи соціального захисту, форми і види пенсійного забезпечення, засади регулювання праці і зайнятості, шлюбу, сім'ї, охорони дитинства, материнства, батьківства; виховання, освіти, культури і охорони здоров'я; екологічної безпеки;

- правовий режим власності;

- правові засади і гарантії підприємництва; правила конкуренції та норми антимонопольного регулювання;

- засади зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної діяльності, митної справи;

- засади регулювання демографічних та міграційних процесів;

- організація і діяльність органів виконавчої влади, основи державної служби, організації державної статистики та інформатики ...[21].

Виключно законами України визначаються: Державний бюджет України і бюджетна система України; система оподаткування, податки і збори; засади створення і функціонування фінансового, грошового, кредитного та інвестиційного ринків; статус національної валюти, а також статус іноземних валют на території України; порядок утворення і погашення державного внутрішнього і зовнішнього боргу; порядок випуску та обігу державних цінних паперів, їх види і типи; порядок утворення і функціонування вільних та інших спеціальних зон, що мають економічний чи міграційний режим, відмінний від загального.

Серед основних законів, які регулюють діяльність державних інституцій, можна виділити: Закон України «Про Кабінет Міністрів України», який визначає порядок формування та функціонування уряду; Закон України «Про місцеве самоврядування», що регулює діяльність органів місцевої влади; Закон України «Про судоустрій і статус суддів», який встановлює принципи

організації судової системи та інші.

Підзаконні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів, укази Президента та накази міністерств, деталізують положення законів та забезпечують їх виконання.

Державні інституції також керуються міжнародними договорами, що ратифіковані Верховною Радою України. Наприклад, Європейська хартія місцевого самоврядування (1985) встановлює стандарти автономії місцевих органів влади, які імплементовані в національне законодавство. Хартія визначає основні принципи та механізми дії самоврядних органів влади в державах-членах Ради Європи. Децентралізація влади, застосування принципу субсидіарності (вирішення конкретних проблем на найближчому до повсякденних потреб людей щаблі влади) є головною ідеєю хартії[6]. Це перший документ такого роду, що гарантує виконання принципу субсидіарності. Вищі адміністративні органи повинні вирішувати конкретні проблеми лише у випадку, якщо їх вирішення силами місцевих адміністрацій є неефективним або неможливим. Документ фіксує політичні та економічні права місцевого самоврядування, його незалежність від центральної влади, його обов'язок захищати громадян від зловживань з боку національної та пан'європейської бюрократії.

Досвід показує, що державний механізм управління економічним розвитком швидко втрачає актуальність, ефективність або залишається частково нереалізованим. Це створює потребу у створенні сучасного інституціонального механізму для державного управління економічним розвитком. Процес формування такого механізму можна зобразити візуально, як показано у додатку Б.

Інституціональний механізм державного управління у сфері формування й реалізації політики економічного розвитку становить систему та включає такі складники: організаційно-функціональні компоненти; нормативно-правові компоненти; компоненти партнерської взаємодії (рис.1.3)

Системний підхід до формування нормативно-правової бази передбачає об'єднання елементів, що формують стратегію соціально-економічного розвитку, та підсистем регуляторів.



Рис 1.3. Інституціональний механізм державного управління економічним розвитком[31]

Така стратегія створюється через: макроекономічне прогнозування (передбачення майбутнього стану об'єктів і визначення можливих альтернатив розвитку); макроекономічне планування (постановку цілей і пріоритетів розвитку, а також розробку заходів для їх досягнення); державне програмно-цільове планування (ідентифікацію найбільш актуальних проблем та визначення шляхів їх вирішення).

1.3 Методи та інструменти державного управління в Україні

У різні періоди розвитку суспільства підходи до державного втручання в економіку суттєво змінювалися. Відповідно до рівня господарського розвитку, перевага надавалася різним поглядам щодо обсягів і доцільності здійснення державного регулювання. До методів та інструментів у цьому ключі теж

Загалом основні інструменти державного регулювання економіки поділяються на три основні групи: адміністративно-правові (прямі), фінансово-економічні (непрямі) та неекономічні (інформаційно-організаційні). Основна мета адміністративно-правових інструментів полягає в регулюванні діяльності суб'єктів господарювання, забезпеченні свободи прийняття економічних рішень, захисті прав власності та підтримці конкурентних відносин. Це досягається шляхом формування відповідної нормативно-правової бази, її регулярного вдосконалення та практичного застосування.

Прямі й непрямі інструменти регулювання спрямовані на створення сприятливих умов для економічної активності, мотивацію до господарської діяльності та стимулювання участі у вирішенні стратегічних завдань суспільного розвитку.

Методи прямого впливу безпосередньо діють на функціонування суб'єктів ринку. Такий безпосередній вплив здійснюється за допомогою інструментів адміністративно-правового характеру, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання, та економічних інструментів прямого впливу. Останні спрямовано на регулювання темпів зростання та структури економіки, обсягів виробничого та невиробничого споживання, масштабів діяльності суспільного сектору економіки та ін.[33]

Методи непрямого регулювання – це способи впливу на поведінку суб'єктів ринку опосередковано, через формування економічного середовища, яке стимулює їх діяти відповідно до державних пріоритетів. Таке регулювання передбачає вплив на економічні інтереси, реалізуючи державні рішення за допомогою мотивації. У цьому контексті мотивація розуміється як процес

стимулювання суб'єктів ринку до дій у напрямку, визначеному державними пріоритетами.

До методів непрямого регулювання відносяться інструменти фіскальної, бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, амортизаційної, інноваційної політики, а також засоби морального переконання.

Форми та методи державного регулювання зображено на рис. 1.4.



Рис.1.4. Форми та методи державного регулювання економіки

Джерело: сформовано автором

Основними засобами державного регулювання економіки є законодавчі акти, прогнози економічного розвитку, цільові програми, ліміти, державні замовлення та контракти, державні інвестиції, бюджети різних рівнів, бюджетні дотації, субсидії, субвенції, податки та податкові пільги, державні кредити, резерви, операції з державними цінними паперами, соціально-економічні нормативи, галузеві та загальнодержавні стандарти, норми амортизації (зокрема прискореної), регулювання цін (фіксовані, граничні, вільні),

індексування цін та доходів, визначення прожиткового мінімуму й мінімальної заробітної плати, тарифна система, регулювання зарплат у державному секторі, пенсійна система, система допомог, ліцензії, митні збори, квоти, податки та граничні рівні рентабельності.

Державне регулювання базується на використанні системи інструментів, які залежно від своєї природи поділяються на правові, адміністративні та економічні.

Адміністративні методи ДРЕ – це інструменти прямого впливу держави на діяльність суб'єктів ринку. Їхні ознаки: прямий вплив державного органу або посадових осіб на дії виконавців через встановлення їхніх обов'язків, норм поведінки та віддавання команд (наказів, розпоряджень); безальтернативний вибір способів розв'язування завдань, варіанта поведінки; обов'язковість виконання наказів, розпоряджень; відповідальність суб'єктів господарювання за ухилення від виконання наказів. Адміністративні методи впливають із необхідності регулювати деякі види економічної діяльності з погляду захисту інтересів громадян, суспільства в цілому, природного середовища. В економічно розвинутих країнах за нормальних умов адміністративні методи відіграють другорядну роль. Використання таких стає доцільним тоді, коли ринковий механізм і економічні засоби ДРЕ виявляються недостатніми або діють надто повільно. Основними інструментами адміністративного регулювання є ліцензії, квоти, санкції, норми, стандарти, державні замовлення, ціни і т. д.[26]

Застосування економічних методів державного регулювання економіки дозволяє створювати умови, які мотивують суб'єктів ринку діяти в інтересах суспільства та виконувати завдання, узгоджені із загальнодержавними й приватними цілями. Завдяки таким методам ринкові суб'єкти зберігають свободу вибору своєї економічної поведінки. Економічне регулювання здійснюється за допомогою інструментів фіскальної, бюджетної, податкової, грошово-кредитної, амортизаційної політики та інших напрямків державної економічної діяльності.

Фіскальна політика охоплює інструменти, як-от державні закупівлі, які визначають бюджетні витрати, і податки, що формують доходи бюджету. Виділяють стимулюючу фіскальну політику, яка спрямована на активізацію виробництва через збільшення державних закупівель, та стримуючу політику, орієнтовану на обмеження економічної активності.

У межах бюджетної політики держава фінансує установи державного сектору, інвестиційні програми, обслуговує державний борг, а також використовує дотації, субсидії й субвенції як форми бюджетних витрат.

Податкова політика спрямована на забезпечення держави фінансовими ресурсами, стимулювання економічного зростання, розвиток науково-технічного прогресу, структурні зміни та підвищення конкурентоспроможності національних виробників. Вона реалізується шляхом визначення видів податків, встановлення податкових ставок і надання пільг для стимулювання інвестиційного клімату та регулювання доходів населення.

Грошово-кредитна політика регулює пропозицію грошей. Основними інструментами Національного банку України є емісія грошей, операції з державними цінними паперами, зміна норми обов'язкових резервів і маніпулювання обліковою ставкою.

Нинішня нестабільність вимагає подальшого вдосконалення механізмів розподілу сукупного державного доходу, проведення ефективної міжнародної економічної політики та стабілізації економіки за допомогою макроекономічних інструментів. Важливо збалансувати ринкове саморегулювання з державним втручанням, адаптуючи інструменти впливу до економічної ситуації: під час глибокого спаду слід застосовувати бюджетні важелі, а в періоди зростання – кредитно-грошові інструменти.

Аналіз елементів економічної політики, методів і засобів державного регулювання в умовах сучасних викликів, спричинених війною та необхідністю відновлення економіки в поствоєнний період, свідчить про те, що їхнє поєднання має враховувати специфіку економічних і соціальних процесів у країні. Це включає рівень руйнації інфраструктури, стан економічних ресурсів,

ступінь централізації власності, а також готовність суб'єктів ринкових відносин брати на себе відповідальність за виконання стратегічних економічних функцій. Особлива увага повинна приділятися підтримці малого та середнього бізнесу, стимулюванню інвестицій, відновленню соціальної сфери та інтеграції країни у глобальні економічні процеси.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка функціонування органів державної влади та їх інституційного потенціалу

Ефективність функціонування органів державної влади є ключовим чинником забезпечення стабільності, соціально-економічного розвитку та національної безпеки. Інституційний потенціал органів влади відображає їхню здатність виконувати поставлені завдання, адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та забезпечувати реалізацію державної політики [11].

Економічна ефективність полягає в тому, що держава проводить ефективну економічну політику, стежить за ефективним протіканням різних явищ і процесів, таких як економічне зростання, раціональне використання обмежених економічних ресурсів та бюджетних коштів, зростання зайнятості, розвиток ділової активності, залучення вітчизняних та іноземних інвестицій і т.п. Органи державного управління розробляють відповідні програми, проекти, прогнози, плани розвитку окремих галузей, сфер чи регіонів країни[38].

У сфері державного управління основним результатом діяльності державних інституцій є соціальний ефект, який полягає у створенні сприятливих умов для життя населення та підвищенні якості державних послуг, що надаються громадянам.

Для суспільства надзвичайно важливо, щоб задоволення матеріальних та духовних потреб і вирішення пов'язаних з ними проблем відбувалося за умови оптимального використання обмежених економічних ресурсів, своєчасно, повністю, регулярно, безповоротно та надійно. Загальна ефективність державного управління досягається завдяки зусиллям двох основних

компонентів економічної системи: держави в особі її органів та посадових осіб і суспільства, його керованих об'єктів і самоуправлінських структур. До критеріїв загальної ефективності управлінських процесів можна віднести: рівень продуктивності праці за її відповідними видами, порівняний зі світовими параметрами; масштаби і темпи приросту національного багатства; динаміку подушного ВВП, рівень життя населення (прожитковий мінімум, мінімальну заробітну плату, середню тривалість життя) порівняно зі стандартами країн з розвинутою ринковою економікою; впорядкованість, сталість, безпеку та надійність суспільних відносин, їх відтворення з наростаючим позитивним результатом тощо.

Для оцінки функціонування органів державної влади використовують такі ключові критерії:

1. Інституційна спроможність:

- забезпечення відповідності організаційної структури сучасним викликам;
- рівень кадрового забезпечення, зокрема професійна підготовка держслужбовців;
- прозорість процедур ухвалення рішень.

2. Ефективність управління:

- досягнення поставлених цілей і виконання програм державного розвитку;
- рівень співпраці між різними рівнями влади;
- результативність використання ресурсів.

3. Довіра громадян:

- оцінка рівня задоволення населення роботою органів влади;
- забезпечення відкритості та підзвітності.

Інституційний потенціал передбачає здатність органів влади адаптуватися до змін у законодавстві та міжнародних зобов'язаннях; формувати та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку; забезпечувати координацію між різними інституціями.

Основні показники оцінки інституційного потенціалу

Показник	Опис	Значення для оцінки
Рівень кадрової забезпеченості	Кількість і якість підготовки кадрів	Визначає можливість виконання завдань
Інноваційна активність	Використання новітніх технологій у діяльності	Підвищує ефективність
Прозорість процедур	Наявність відкритих механізмів прийняття рішень	Формує довіру громадян

На думку Г.Зеленько, інституційна спроможність – це «здатність держави і органів державної влади виконувати притаманні їм функції. У нашому випадку йдеться про функції кожного органу, які закріплено законами, та те, як вони виконуються на практиці. Тому інший бік інституційної спроможності полягає у якості та спроможності самої інституційної матриці, як системи інститутів, взаємодіяти з цими органами (органи державної влади) як у здійсненні їх функцій щодо реалізації державної політики, так у кадрових, безпекових та інших питаннях» [17].

Аналіз даних Світового індексу врядування (Worldwide Governance Indicators [81]) за період 2012–2022 рр. свідчить про різну динаміку інституційної спроможності українського уряду. Незважаючи на війну, регрес індексів за більшістю напрямів був мінімальним, а за індикатором «ефективність урядування» спостерігається стабільність. Проте тривале зниження показників, таких як «якість регуляторних функцій» та «інклюзивний характер формування політик», вимагає посилення зусиль у реформуванні державного управління.

Моніторинг програми SIGMA. (Support for Improvement in Governance and Management - Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту), заснованого на принципах державного управління для країн-кандидатів на вступ до ЄС та потенційних кандидатів, дає можливість аналізувати

інституційну спроможність державних інституцій. Україна підпадала під моніторинг в 2006, 2018, 2021 та 2023 роках. По деяким індикаторам з моніторингу SIGMA можна врахувати діяльність уряду до та під час війни (табл..2.2)

Таблиця 2.2

Оцінка якості державного управління за 5-бальною шкалою*

Показники	2018	2021	2023
Стратегічні засади РДУ	1,5	1,5	3,0
Формування і координація політики	2,5	2,6	2,6
Державна служба та управління людськими ресурсами	2,8	2,4	2,1
Підзвітність	2,8	3,4	3,2
Надання послуг	1,5	4,3	4,5
Управління державними фінансами	Дані відсутні	2,9	2,8
Управління бюджетом та внутрішній аудит і контроль	Дані відсутні	2,9	2,8
Публічні закупівлі	Дані відсутні	3,2	3,0
Зовнішній аудит	Дані відсутні	2,5	2,5

*Наведені середні значення за кожною сферою.

Джерело: Програма SIGMA. 2024[49]

У звіті програми SIGMA за 2023 рік зафіксовано покращення таких показників, як «надання послуг» (урядом) та «використання цифрових інструментів». Є позитивні глибинні зрушення щодо стратегічних засад реформа державного управління (зміна показника в 2 рази).

Надання послуг та цифровізація демонструють найвищі показники Програма SIGMA стала свідком глибокої трансформації адміністративних послуг в Україні. Введено в дію усі ключові механізми електронного урядування, а послуги оптимізуються та цифровізуються. Україна стрімко наздоганяє лідерів цифрового урядування та, згідно з Індексом розвитку електронного урядування ООН, значно покращила свої позиції у світі, піднявшись з 82 місця у 2018 році до 46 місця у 2022 році.

Динаміка використання системи електронної взаємодії «Трембіта» надзвичайна: кількість цифрових транзакцій зросла з 62,7 млн у третьому кварталі 2021 року до 541,3 млн у першому кварталі 2023 року. Кількість

користувачів порталу «Дія» сягнула близько 1,5 млн на день[49]

У резюме до звіту про результати моніторингу якості державного управління за період 2019–2023 рр., проведеного Програмою SIGMA, зафіксовано, що уряд та контрольовані ним центральні органи виконавчої влади під час війни втримали ефективність державного управління на довоєнному рівні, чим продемонстрували власну інституційну спроможність у розрізі такої її ознаки, як «адаптивність/резильєнтність».

Аналіз показників України у найпоширеніших моніторингових даних, які охоплюють не лише систему влади, дають таку інформацію: за Індексом демократії від Freedom House[79]. Україна посіла 91-ше місце у 2023 році з показником 5,06 бала, тоді як у 2022 році займала 87-ме місце з показником 5,42 бала. Погіршення спостерігалось за такими показниками від Global Freedom Status, як «електоральний процес» і «політична культура», хоча показник «функціонування уряду» дещо покращився [79]. Інший авторитетний рейтинг свідчить про покращення ситуації щодо сприйняття корупції в Україні, де країна піднялася на 3 позиції від 2022 року, тоді як за весь час моніторингу з 2012 року сумарно лише на 10 позицій [77]. Погіршення пов'язане із запровадженням правового режиму воєнного стану, що в умовах повномасштабної війни не залишає іншого вибору, як обмежити політичні права і свободи.

Стан інституційної спроможності Української держави свідчить, що загалом органи державної влади активізувалися та запобігли виникненню кризи керованості країною під час повномасштабного російського вторгнення. Україна під час повномасштабного вторгнення вистояла завдяки і суспільній мобілізації та самоорганізації, і завдяки ефективним діям органів державної влади, чия роль зазвичай у публічному просторі недооцінюється. Проте такі результати не є свідченням достатньої інституційної спроможності держави. Рейтинги демократії та сприйняття корупції також свідчать про необхідність подальших реформ. У 2023 році за Індексом демократії Україна отримала 5,06 бала, що свідчить про певне погіршення, зокрема в «електоральному процесі»

та «політичній культурі». У той же час сприйняття корупції покращилося, і країна піднялася на три позиції за рік.

Комплексне використання сучасних інструментів, цифровізації та посилення прозорості забезпечить зростання інституційної спроможності органів державної влади, що є критично важливим для стійкого розвитку держави.

Разом з тим, необхідно звернути увагу на ще один показник, який характеризує ставлення до влади. Одним із найбільш тривожних сигналів є зниження довіри в суспільстві до органів державної влади, а отже, і послаблення їх легітимності. Центром Разумкова проводились соціологічні опитування щодо ситуації в країні. Результати рівня довіри у серпні 2021 р. та червні 2024 року порівнюємо в табл.2. 3.

Таблиця 2.3

Рівень довіри до органів влади

Державні інституції	Серпень 2021			Червень 2024		
	Не довіряють	Довіряють	Баланс довіри/недовіри	Не довіряють	Довіряють	Баланс довіри/недовіри
Президент України	57,4	36,2	-21,4	42,7	49,6	6,9
Збройні сили України	24,8	68,3	43,5	7,7	90,0	82,3
Місцева рада вашого міста / селища / села	37,8	51,4	13,6	45,6	44,8	-0,8
Уряд України	72,0	21,5	-50,5	72,8	21,6	-51,2
Верховна Рада України	75,1	18,7	-56,4	76,2	19,3	-56,9
Суди (судова система в цілому)	74,2	15,5	-58,7	73,4	17,1	-56,3
Державний апарат (чиновники)	75,7	14,9	-60,8	78,5	15,7	-62,8

За даними опитувань, знизилися також і показники довіри до місцевих органів влади, що можна пояснити деякою відстороненістю цих інституцій від прийняття та ухвалення рішень на користь військових адміністрацій через запровадження режиму воєнного стану.

2.2. Основні проблеми інституційного забезпечення державного управління в Україні

Державне управління в Україні стикається з низкою проблем, що пов'язані із недосконалістю інституційного забезпечення. Ці проблеми стосуються як організаційно-структурних, так і нормативно-правових аспектів, що перешкоджають ефективному функціонуванню системи управління.

1. Організаційно-структурні проблеми

Однією з ключових проблем є розмита кадрова суб'єктність виконавчої вертикалі. Як зазначає Н. Кононенко, «повномасштабна війна лише загострила проблему безвідповідальних та неспроможних державних інституцій і зафіксувала смертельні ризики подальшого існування держави в чинному конституційному дизайні» [19]. Цей вид проблем зображено в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Основні проблеми організаційно-структурного характеру

Проблема	Наслідки
Дублювання функцій	Збільшення витрат, зниження ефективності
Відсутність чіткої координації	Затримка в прийнятті рішень
Розмита кадрова суб'єктність	Надмірна концентрація повноважень

Така дуальність підпорядкування є рідкісною для інституційної архітектури країн ЄС, де регіональні представники виконавчої влади зазвичай підзвітні лише парламенту. «Політична незахищеність через відсутність легальної парламентської підтримки, зі свого боку, унеможлиблює яскраве лідерство КМУ у виробленні й імплементації політик, робить виживання/уникнення відставки головною метою уряду. Це підштовхує його як до сумнівної якості неопублічних компромісів із бенефіціарами парламентських партій та груп, так і до делегування частини компетенцій офісу президента.» [19] В Україні значне делегування президенту кадрових повноважень поза межами виконавчої гілки влади сприяє концентрації функцій і поступовому

привласненню президентом непритаманних йому функцій координації виконавчої влади.

Конституційна архітектура уможливорює серйозний вплив президента на виконавчу владу, хоча безпосереднім керівником вищого органу в системі виконавчої влади є прем'єр-міністр. Певним підсумком української дуальності в керівництві виконавчою владою можна вважати Індекс інституційної якості (Світовий банк). Результат України за індикатором «ефективність уряду» перебуває майже на одному рівні упродовж 2012–2022 років (відповідно 32,7 і 33,2 бала). Ба більше, український показник ефективності уряду (за підсумком 2022 року) становить 34% від значення аналогічного показника для Фінляндії, 41% - Литви, 62% - Румунії[19].

Іншою проблемою є дублювання функцій між центральними органами виконавчої влади, що призводить до неефективного використання ресурсів. Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2022 році понад 30% управлінських рішень залишалися нереалізованими через брак координації між органами.

2. Нормативно-правова неврегульованість (рис.2.1)

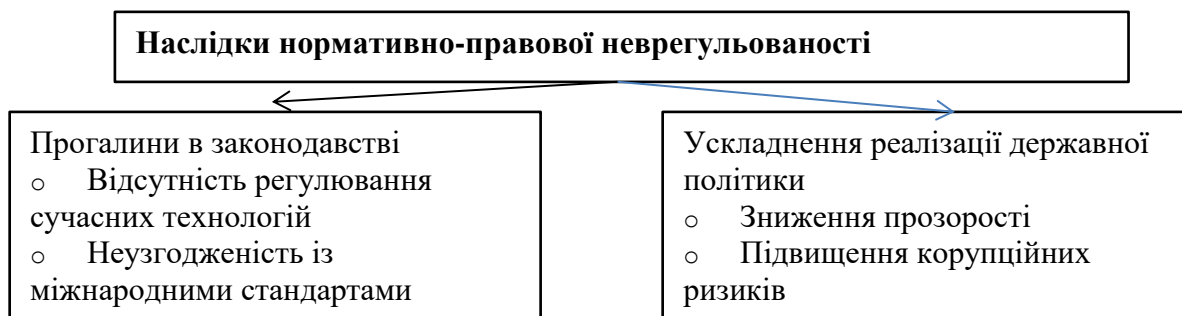


Рис. 2.1 Наслідки нормативно-правової неврегульованості

Недостатня узгодженість законодавчих актів є ще однією значною проблемою. Зокрема, відсутність правової норми щодо незворотності відставки уряду у разі неухвалення Верховною Радою програми його діяльності (так званий «напівакцептований уряд») унеможливорює формальну оцінку діяльності уряду. Програма діяльності мала б стати відповідною точкою для оцінки

ефективності уряду, але її відсутність блокує цей процес

Також відсутня норма, яка б передбачала санкції щодо президента у разі, коли він не підписує або накладає вето на ухвалений парламентом закон у чітко визначений термін. Це дозволяє ухваленим законам місяцями залишатися без розгляду в Офісі Президента.

3. Корупційні виклики. Корупція є системною проблемою, яка знижує довіру громадян до органів влади. Відсутність ефективних механізмів контролю і санкцій створює можливості для зловживань. Наприклад, неефективна система відбору еліт і недовіра інституту репутації стають причиною того, що високопосадовці рідко добровільно йдуть у відставку навіть за підозри у незаконних діях, таких як недостовірність у деклараціях, корупція чи конфлікти інтересів (табл.2.5)

Таблиця 2.5

Причини та наслідки корупції в системі держу правління

Причина	Наслідки
Відсутність прозорості	Зниження довіри населення
Конфлікт інтересів	Прийняття неефективних рішень
Недовіра інституту репутації	Зростання рівня безвідповідальності

4. Недостатнє фінансування

Недостатній рівень фінансування державних установ призводить до їхньої низької ефективності. Відсутність належних матеріальних ресурсів унеможливує якісне виконання завдань. Наприклад, у 2023 році бюджет на цифровізацію державних послуг становив лише 0,7% ВВП, що значно менше, ніж у розвинених країнах ЄС (Джерело: Міністерство фінансів України).

5. Неврегульованість діяльності парламентських коаліцій

Правова нерегульованість діяльності парламентських коаліцій дозволяє політичним акторам використовувати цей інструмент для досягнення власних цілей за принципом «каламутної води». Це призводить до інституційної деградації уряду і Верховної Ради, а також є джерелом політичної корупції.

Державні органи України стикаються із низкою викликів, що потребують негайного вирішення. Пріоритети державного управління в умовах викликів представлено на рис.2.2

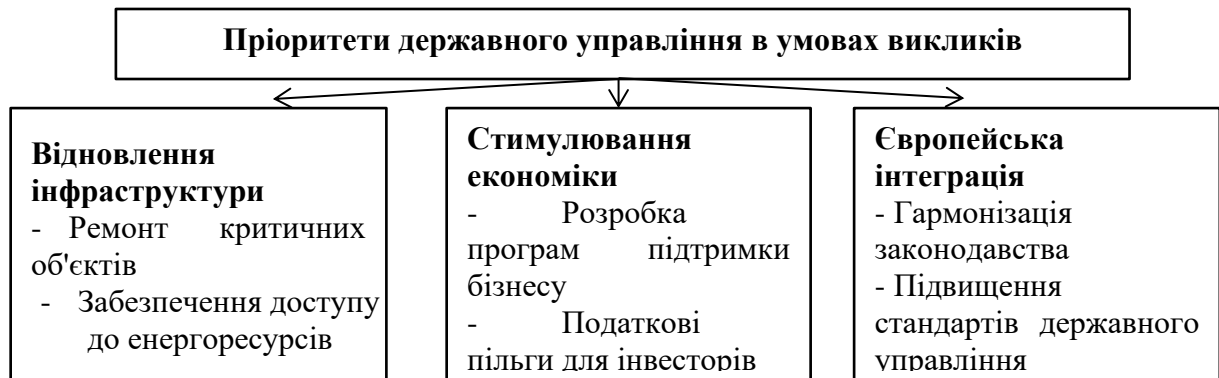


Рис. 2.2. Пріоритети державного управління в умовах викликів

- Необхідність подолання наслідків воєнних дій. Війна спричинила значні руйнування інфраструктури, що вимагає швидкої реконструкції та відновлення життєво важливих об'єктів. Згідно зі звітом Світового банку, загальна сума збитків для української економіки становить понад 400 мільярдів доларів США (2023 рік).

- Забезпечення економічного відновлення та стійкості. Економіка потребує реформ, які спрямовані на відновлення виробничого потенціалу, залучення інвестицій і стабілізацію фінансової системи. Це включає впровадження прозорих умов для бізнесу, підтримку малого та середнього підприємництва, а також створення сприятливого середовища для інновацій.

- Адаптація до стандартів Європейського Союзу. На шляху інтеграції до ЄС необхідно здійснити гармонізацію законодавства, реформу судової системи, посилення захисту прав людини, а також забезпечити прозорість та підзвітність державного управління. Цей процес включає впровадження найкращих практик європейського врядування, таких як диджиталізація державних послуг і вдосконалення системи контролю над фінансовими потоками.

Основні проблеми інституційного забезпечення державного управління в Україні пов'язані з організаційно-структурною недосконалістю, нормативно-правовою неврегульованістю, корупцією, недостатнім фінансуванням і правовою неврегульованістю парламентської діяльності. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що включає реформування законодавства, оптимізацію структури органів влади, впровадження антикорупційних механізмів і зміцнення інституту репутації.

2.3. Вплив реформ на ефективність інституцій державного управління

Реформи державного управління є ключовим інструментом для досягнення стійкого соціально-економічного розвитку, підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій та забезпечення ефективності їх функціонування. У сучасних умовах глобалізації та швидких змін зовнішнього середовища реформи стають необхідністю для адаптації державних інституцій до нових викликів.

Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки[61] в рамках її мети є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду.

Саме першочергове завдання Стратегії – високоякісні послуги та зручні процедури. В рамках стратегії визначено основні задачі:

щодо адміністративної процедури:

- впровадження адміністративної процедури та приведення нормативно-правових актів у відповідність із законом про адміністративну процедуру;

- проведення навчання державних службовців, підвищення рівня обізнаності громадян з питань загальної адміністративної процедури;

щодо якості та доступності послуг:

- сприяння розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг з урахуванням інклюзивності, доступності та зручності для суб'єктів звернень;

- забезпечення подальшої інтеграції послуг до центрів надання адміністративних послуг;

- забезпечення подальшої децентралізації повноважень щодо надання адміністративних послуг шляхом їх делегування органам місцевого самоврядування (включаючи адміністративні послуги соціального характеру, державну реєстрацію земельних ділянок і транспортних засобів), а також спрощення процедур надання послуг у сфері реєстрації актів цивільного стану;

- запровадження системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг відповідно до єдиних стандартів з метою їх подальшого удосконалення;

- проведення реінжинірингу адміністративних та інших публічних послуг за принципами клієнтоорієнтованості та запровадження їх надання в електронній формі, зокрема комплексної електронної публічної послуги, пов'язаної із започаткуванням та провадженням підприємницької діяльності, та комплексної електронної публічної послуги, пов'язаної із настанням смерті особи;

щодо дієвої інфраструктури:

- забезпечення взаємодії між публічними електронними реєстрами (включаючи публічні електронні реєстри, держателями яких є органи місцевого самоврядування) для отримання інформації, необхідної для надання адміністративних та інших публічних послуг без участі громадянина, шляхом підключення публічних електронних реєстрів до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта»;

- забезпечення використання фізичними та юридичними особами надійних, безпечних, сучасних засобів та схем електронної ідентифікації за допомогою інтегрованої системи електронної ідентифікації.

Професіоналізація публічної служби та управління персоналом – другий акцент. Це підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування; врегулювання статусу службовця органу місцевого самоврядування; рівного доступу до служби в органах місцевого

самоврядування; введення в дію прозорого механізму прийняття на службу до органів місцевого самоврядування та стимулювання кар'єрного зростання; підвищення рівня соціального захисту та матеріального забезпечення службовців органів місцевого самоврядування.

Одним із завдань є створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом, що включатиме такі компоненти:

- визначення потреб у професійному навчанні;
- формування, розміщення і виконання державного замовлення;
- формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності;
- забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- моніторинг та оцінку якості навчання.

Саме питання професіоналізації може бути окремим напрямком дослідження.

Третій акцент – ефективне врядування. Сучасний стан ми розглядали в попередніх матеріалах. Завданнями з реалізації цього напрямку Стратегії є:

щодо планування та вироблення політики:

- удосконалення системи розроблення проектів нормативно-правових актів, зокрема шляхом уніфікації правил нормопроекування та проведення експертизи проектів актів;
- реінжиніринг процесів документування управлінської діяльності центральних органів виконавчої влади щодо планування, реалізації поставлених завдань, моніторингу та контролю за їх виконанням та досягненням показників ефективності;
- удосконалення процесу проведення публічних консультацій та консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики;

щодо ефективної організації та підзвітності:

- удосконалення організації та порядку діяльності центральних органів виконавчої влади, включаючи вдосконалення механізмів спрямування і координації, організаційної структури, чітке визначення та розподіл функцій і повноважень, зокрема усунення їх дублювання, запровадження і підзвітності щодо результатів їх діяльності з урахуванням принципів управлінської підзвітності, визначених Програмою SIGMA;

- спрощення процедур утворення та припинення центральних органів виконавчої влади як юридичних осіб публічного права, визначення чіткого механізму правонаступництва у разі змін в системі центральних органів виконавчої влади;

- завершення процесу формування директоратів для підвищення спроможності міністерств до формування державної політики у відповідних сферах;

- продовження процесу позбавлення міністерств невластивих їм функцій і повноважень, зокрема шляхом покладення таких функцій і повноважень на інші центральні органи виконавчої влади чи передачі місцевим органам виконавчої влади або органам місцевого самоврядування у рамках децентралізації повноважень, відмови від їх виконання державою;

- запровадження системного перегляду процедур і робочих процесів в органах державної влади з метою їх постійного вдосконалення шляхом реінжинірингу, встановлення прозорих правил та єдиних стандартів;

- запровадження електронного архіву та створення належних умов для постійного зберігання електронних документів у електронному архіві;

щодо забезпечення конституційного права громадян на звернення:

- оновлення законодавства про звернення громадян та публічну інформацію, зокрема Закону України «Про звернення громадян»

- впровадження сучасних інструментів та підходів до роботи із зверненнями за принципом «єдиного вікна»;

- впровадження системи уніфікованого опрацювання та розгляду

звернень, спрямованої на скорочення строку їх розгляду, недопущення надання неоднозначних, необґрунтованих або неповних відповідей, можливості відстеження стану розгляду та забезпечення контролю задоволеності громадян результатами розгляду звернень[61]

Україна, попри війну, невизначеність і складності в 2024 році спромоглась досягти початку переговорів про вступ до Європейського Союзу.

Ухвалено низку важливих рішень, які змінюють правила гри. Закон «Про публічні консультації» відкриває можливості для громадян, аби їхній голос був почутий у процесах формування державної політики. А гармонізація законодавства із європейським Законом про адміністративну процедуру стала інструментом для побудови прозорих і зрозумілих відносин між громадянами та державою. [74]

Значну роль у впровадженні реформ відіграє програма Ukraine Facility, яка спрямована на підтримку структурних змін, сприяння відновленню та модернізації ключових інституцій державного управління. Її реалізація забезпечує фінансову та технічну підтримку, необхідну для трансформації державного сектора.

Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу Ukraine Facility передбачає, що за 2024-2027 років 50 мільярдів євро від ЄС буде спрямовано на фінансування державного бюджету, стимулювання інвестицій, а також технічну підтримку в реалізації програми[38].

Підготовка Плану для Ukraine Facility здійснювалася Кабінетом міністрів України за координації Міністерства економіки на чолі з Першим віцепрем'єр-міністром – міністром економіки Юлією Свириденко.

Реформи у Плані для Ukraine Facility розділені на 3 основні блоки: базові реформи, економічні реформи, а також ключові сектори. План також має 3 наскрізні напрями, окремі заходи щодо яких передбачені в усіх розділах. Це «зелений» перехід, цифрова трансформація та європейська інтеграція.

Для швидкого відновлення та довгострокового економічного зростання потрібні державні реформи, які створять основу для прискорення економічного

відновлення та зміцнення інституційної спроможності. Закладаючи ці реформи в План для Ukraine Facility, Уряд прагне забезпечити комплексний, інтегрований підхід до розвитку на десятиліття вперед.

В рамках цього плану реформування державного управління спрямовується на отримання інституційної спроможності, щоб реалізувати заплановані реформи та залучати великі об'єми інвестицій.

Основні напрямки:

- Створення справедливої системи оплати праці державних службовців
- Прозора процедура відбору спеціалістів на посади
- Цифровізація управління державною службою та людськими ресурсами [38]

«Ефект: професійна державна служба без «кумівства» та корупції» - саме так прописано в програмі.

Для забезпечення успішної реформи державного управління ключові заходи будуть зосереджені на:

- впровадженні комплексної реформи оплати праці;
- поступовому відновленні та ефективному впровадженні процесу добору та відбору на державну службу на основі заслуг;
- імплементації Закону «Про адміністративну процедуру»;
- діджиталізації функцій управління державною службою на додаток до загальної діджиталізації надання державних послуг [74].

Реформа оплати праці у 2024 р. діяла на підставі Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік». Крім того, у рамках бюджетного процесу в Законі України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» передбачено майже ті самі засади оплати праці державних службовців. У I півріччі 2024 року проведено класифікацію 73% посад державної служби. Дуже важливим у 2024 році було відновлення конкурсів на посади державної служби. Національне агентство України з питань державної служби вже проводить консультації і разом із зацікавленими сторонами працює над створенням прозорої, більш ефективної системи, впровадженням сучасних інструментів

оцінювання професійних компетенцій кандидатів.

Одним із ключових напрямів реформування інституцій є підтримка ветеранів. Інтеграція ветеранів у систему державної служби сприяє їхній соціальній адаптації та використанню унікального досвіду, відповідальності й навичок для розвитку державного управління. Це створює можливості для їхнього внеску у покращення якості послуг, зокрема для інших ветеранів, і допомагає зміцнити довіру до органів влади, адже ветерани краще розуміють потреби тих, хто повернувся з війни.

Серед реалізованих ініціатив варто відзначити запуск е-Карти вакансій на платформі eVeteran, яка збирає пропозиції щодо роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування, орієнтовані на ветеранів і ветеранок. Цей інструмент полегшує доступ до інформації про вакансії й допомагає підібрати роботу, що відповідає їхнім потребам і можливостям.

Також розпочато відбір фахівців із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб, який охоплює всі регіони України, крім тимчасово окупованих територій і зон активних бойових дій. У рамках цієї програми планується підготовка та працевлаштування до 11 300 таких фахівців, із яких до 3000 осіб - на першому етапі.

Узагальнюючи матеріали дослідження, резюмуємо, що реформи державного управління зазвичай охоплюють декілька ключових напрямів (табл..2.6)

Таблиця 2.6

Основні аспекти реформи державного управління

Напрямок реформи	Опис	Очікувані результати
Децентралізація	Передача повноважень від центральних органів влади до регіонального та місцевого рівнів.	Підвищення оперативності та залучення громадян до управління.
Цифровізація управління	Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації процесів і підвищення прозорості.	Зменшення бюрократії та швидкість послуг.
Адміністративна реформа	Оптимізація структури державних органів, зменшення дублювання функцій.	Підвищення ефективності управління.
Антикорупційні заходи	Зміцнення правової бази та механізмів моніторингу.	Зниження корупційних ризиків.
Реформа публічної служби	Професійний розвиток службовців, справедлива оплата праці.	Підвищення мотивації кадрів.

Ефективність реформ залежить від ряду факторів, включаючи політичну волю, наявність ресурсів, підтримку суспільства та міжнародного співтовариства. Проведені реформи мають вплив на державні інституції через:

- Підвищення прозорості та підзвітності: запровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності діяльності; зменшення корупції через відкритість процесів.
- Покращення якості послуг: використання сучасних технологій для швидкого надання послуг; скорочення часу очікування для громадян.
- Зміцнення інституційної спроможності: оптимізація внутрішніх процесів державних органів; підвищення кваліфікації персоналу;
- Економічна ефективність: скорочення витрат через автоматизацію та оптимізацію структур; перенаправлення зекономлених ресурсів на соціальні програми.

Реформи державного управління є необхідною умовою для підвищення ефективності інституцій. Їх успішність залежить від комплексного підходу, координації зусиль усіх зацікавлених сторін та готовності до адаптації в умовах змін. Ефективна реалізація реформ здатна забезпечити стійкий розвиток суспільства та економіки, зміцнити довіру громадян до державних інституцій і створити умови для інноваційного управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Запровадження сучасних підходів до організації інституційного забезпечення

Цифровізація стає фундаментальним елементом реформування державного управління, дозволяючи оптимізувати процеси, підвищити прозорість, зменшити витрати ресурсів та забезпечити громадянам доступ до якісних послуг. Цифрова трансформація виступає стратегічно важливим елементом сучасного впровадження адміністративних реформ в Україні.

Державне управління є складним соціально-економічним процесом, який потребує значного часу та зусиль для збору й аналізу інформації. Помилки у цій сфері можуть спричинити непередбачувані наслідки, соціальні втрати та загрозу стабільності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Рішення, ухвалені на національному рівні, що впливають на все суспільство, повинні бути високої якості, враховуючи ключову роль громадян у формуванні напрямків розвитку. У контексті цифровізації прийняття управлінських рішень стає критично важливим аспектом цього процесу.

На відміну від державного, публічне управління забезпечує співпрацю держави, громадянського суспільства та бізнесу, які взаємодіють між собою з врахуванням потреб одне одного. Саме у процесі переходу до публічного управління (Public management, New Public management, Good Governance) сьогодні, на нашу думку, важливим є широке застосування новітніх інноваційних механізмів, зокрема цифрових, що має пришвидшити й забезпечити демократичний розвиток публічного управління в Україні. [64]

Цифровізація публічного управління й адміністрування (цифрове врядування) – це форма організації публічного управління, орієнтованої на

задоволення потреб громадян, яка забезпечує підвищення ефективності, відкритості та прозорості органів державної влади й органів місцевого самоврядування, забезпечує можливість їхньої взаємодії із суспільством, людиною, бізнесом за допомогою цифрових технологій за наявності в усіх учасників комунікації належних цифрових компетенцій [1]

Цифрові технології спрямовані на максимальне скорочення часу передачі інформації від органів державної влади та місцевого самоврядування до кінцевих користувачів через ефективне використання цифрового середовища. Це, з одного боку, спрощує доступ громадян до критично важливих державних послуг і дозволів, з іншого – зменшує витрати на утримання традиційних офлайн-систем надання послуг. Крім того, відсутність прямого контакту з адміністрацією мінімізує ризики корупції. Розвиток цифрового суспільства стимулює вдосконалення механізмів і підходів до взаємодії у сфері соціально-економічних відносин.

Британські вчені (Margetts & Dunleavy) виділяють два етапи розвитку «державного управління цифрової епохи» та значною мірою протиставляють характеристики, властиві концепції нового державного управління, основним рисам «державного управління цифрової епохи» першої та другої хвилі [80]. Перша хвиля «державного управління цифрової епохи» включає формування «електронного уряду». Початок другої хвилі пов'язаний із поширенням технологій, заснованих на використанні Інтернету.

Глобалізація, цифровізація та інформаційна експансія стали рушійною силою трансформації всіх видів людської діяльності та інституційних змін у публічному управлінні. Використання інформаційно-комп'ютерних технологій у господарській практиці призводить до руйнування ієрархічних систем управління, ускладнення діяльності приватних компаній та реалізації функцій держави.

Опанування цифровими технологіями вимагає не лише відповідної цифрової кваліфікації, але й навичок роботи в команді, прояву таланту, відповідного рівня культури та соціальної адаптації до нових інститутів

управління. Перед державою та бізнесом стоїть завдання навчити членів суспільства користуватися цифровими ресурсами. Інституційний підхід передбачає розгляд інформаційного суспільства та держави як живого організму, що постійно трансформується. Українське суспільство зараз переживає цей момент трансформації[65].

На сьогодні Міністерство цифрової трансформації результативно реалізує стратегію цифровізації державного управління, як провідної ланки модернізації управління, що буде сприяти подоланню корупції, розвитку прозорості, обмеження ролі бюрократії в отриманні публічних послуг.

Слід визнати активну державну політику цифровізації, що проводиться за останні роки: сформоване правове поле такої діяльності, створено Міністерство цифрової трансформації та введено посаду Віце-прем'єр-міністра України з інновацій, розвитку освіти, науки та технологій, призначено по інших міністерствах та відомствах координатори, що відповідають за впровадження нових цифрових технологій. На означене міністерство покладено відповідальність щодо цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян. Уряд України за останні роки проводить активну політику щодо розвитку цифрової інфраструктури: створено портал і додаток «Дія»; реалізуються проекти «Дія.Цифрова освіта»; «Дія.Бізнес»; «Безпека дітей в інтернеті»; «eРезиденство»; «Дія.City»; «Євроінтеграція» та інші. [64]

Згідно з українським законодавством та європейськими стандартами, цифровізація реалізується за трьома основними напрямками. Перший напрям, Interoperability and eServices, включає участь України в програмі ЄС «Interoperability Solutions for European Public Administration 2», проект e-CODEX, e-invoicing та ініціативу «Єдиний цифровий шлюз». Другий напрям – Відкриті дані – передбачає створення національного веб-порталу відкритих даних (data.gov.ua) та інтеграцію до центральноєвропейських порталів відкритих даних Europeandataportal.eu та data.europa.eu. Цей напрям підвищить відкритість, прозорість та ефективність діяльності державних інституцій і

закладе основу для розвитку індустрії відкритих даних. Третій напрям – електронна ідентифікація (eID) в рамках імплементації Регламенту No 910 (eIDAS), прийнятого ЄС у 2014 році. Його мета – запровадити єдині вимоги до розробки та надання електронних посвідчень [1].

В рамках Програми фінансової допомоги Україні від ЄС Ukraine Facility на 2024–2027 рр. [49] передбачено реалізацію реформ у секторі цифрової трансформації, зокрема: інтеграцію з цифровим ринком ЄС, поширення швидкого та захищеного зв'язку, створення умов для розвитку екосистеми стартапів та «держави в смартфоні».

Партнерство України з Північним інститутом інтероперабельності (Nordic Institute for Interoperability Solutions, NIIS) дасть змогу обмінюватися досвідом щодо впровадження технології *X-Road* і дозволить забезпечити розроблення та стратегічне управління цифровими урядовими рішеннями для цифрового суспільства та транскордонного співробітництва, а також сприятиме вдосконаленню цифрової державної інфраструктури. Відкритий код «Дії» (Open Source), використання якого врегульовано постановою Кабінету Міністрів України, дає можливість розробникам з інших країн як використовувати його, так і робити свої застосунки на його основі [69].

План роботи з відкритими даними на найближчі роки, який презентовано на щорічній події Open Data Day в березні 2024 р., містить такі стратегічні напрями, як: реалізація національної політики відкритих даних; робота над безпековими аспектами на час дії воєнного стану; модернізація національного та місцевих порталів; підвищення якості й доступності даних та навичок роботи з ними [68]

Важливим кроком України до подальшої інтеграції в єдиний цифровий європейський простір згідно з постановою Кабінету Міністрів України є створення і цифровізація державних реєстрів у сфері нерухомості: адміністративно-територіальних одиниць, адрес, будівель та споруд [13]. Їх запровадження сприятиме реєстрації прав власності, нарахуванню субсидій, наданню соціальних послуг, подолання корупційних

схем тощо.

Україна в 2024 році посіла п'яте місце в рейтингу Online Service Index, піднявшись на 97 позицій із 2018 року. Рейтинг складено в межах міжнародного дослідження цифровізації 193 країн світу — E-Government Development Index від ООН. Це результат прогресу в цифрових послугах, як-от електронні паспорти, швидка реєстрація бізнесу та визнання ЄС COVID-сертифікатів у Дії [4].

Мобільний застосунок Дія налічує 21,8 мільйона користувачів. У ньому додали нові документи: освітні, посвідчення ветерана, записи про шлюб та розлучення. Серед нових послуг комплексні сервіси для бізнесу та Зимова «Підтримка». У застосунку вже доступні 28 документів та понад 30 сервісів. Ще більш ніж 130 послуг на порталі Дія. А також тут запустили перший у світі онлайн-сервіс одруження, і ви зробили вже понад 1,7 мільйона пропозицій!

Крім того, код Дії відкрили для масштабування в інші країни. Завершили Discovery Phase з впровадження Дії в Еквадорі, Вірменії, Замбії та Гватемалі за підтримки USAID.

Концепція «прийняття управлінського рішення» виступає ключовим етапом у процесі управління, який охоплює всі стадії — від ідентифікації проблемної ситуації до вибору найефективнішого рішення для подолання кризи із застосуванням інтелектуальних підходів. Головна мета управлінської діяльності полягає у визначенні інструментів, методів та форм, які забезпечать досягнення оптимальних результатів у конкретних умовах і ситуаціях.

Традиційні підходи до прийняття управлінських рішень не завжди адекватно відображають ефективність таких рішень. Разом із тим, стрімкий розвиток цифрових технологій демонструє фундаментальну зміну процесів управління. Цифрова трансформація поглиблює та змінює ці процеси завдяки таким тенденціям:

- Посилена увага до цифрових технологій у всіх видах діяльності, включаючи державне управління та місцеве самоврядування. Це сприяє переходу від класичних функцій до сервісно-орієнтованого управління.

- Заміна традиційного збору даних на використання онлайн-технологій для аналізу історичних даних.
- Перехід від оцифрування окремих секторів до формування всебічного цифрового суспільства (Павлов М.М., 2020).

Аналітики прогнозують, що інвестиції у цифрову інфраструктуру мають високий економічний потенціал: кожен долар, вкладений у цифрові технології, може генерувати до 5 доларів приросту ВВП до 2025 року. Однак цифрова трансформація розвивається нерівномірно, змінюючи природу праці, трудові відносини та структуру зайнятості залежно від рівня розвитку економіки. Наприклад, у країнах із розвинутою економікою, а також у галузях, що легко піддаються автоматизації, за останні два десятиліття суттєво скоротилася частка працівників середньої кваліфікації [8]

Таким чином, цифровізація стає не лише інструментом підвищення ефективності управлінських рішень, а й важливим фактором глобальних соціально-економічних змін.

У цифровому суспільстві публічне управління має здійснюватися через концепцію «розумного конфігурування» (smart configuring), яке поєднує алгоритмічне управління з механізмами узгодження суспільних інтересів для вирішення важливих соціальних проблем. Перехід від державних порталів із односторонньою комунікацією до гнучких цифрових платформ повинен супроводжуватися залученням громадян до процесів вирішення суспільно значущих питань.

За таких умов громадяни отримують можливість не лише подавати скарги чи петиції, а й брати активну участь у створенні, ухваленні та впровадженні рішень. Таким чином, акцент зміщується на коеволюцію сервісно-цифрових і соціально-мережових аспектів діяльності державних цифрових платформ.

«Оновлені» цифрові платформи можуть стати ефективним інструментом публічного управління, який дозволяє розробляти та реалізовувати рішення з урахуванням думок усіх зацікавлених сторін, сприяючи інтеграції різноманітних перспектив і підвищенню довіри до державних інституцій.

3.2 Підвищення ефективності та прозорості інституційного забезпечення в Україні

Ефективність та прозорість інституційного забезпечення є ключовими чинниками успішного функціонування держави, які забезпечують соціально-економічний розвиток, підвищення рівня довіри громадян до влади та зміцнення демократичних інститутів. Для України, яка перебуває у процесі масштабних реформ і стикається з численними викликами, це питання є надзвичайно актуальним.

Підвищення ефективності та прозорості інституційного забезпечення є ключовим елементом у побудові сучасної, демократичної держави. У цьому контексті особлива увага приділяється механізмам державного фінансового контролю, які забезпечують ефективне використання бюджетних коштів та підзвітність органів влади перед громадянами.

Інститут незалежного державного фінансового контролю є об'єктивною потребою, оскільки виступає одним із ключових механізмів реалізації на практиці принципів публічності фінансової діяльності держави, її прозорості, а також підзвітності держави перед суспільством.

Інституційно незалежний державний фінансовий контроль реалізується вищими органами аудиту, об'єднання яких на міжнародному рівні, представлене, зокрема, Міжнародною організацією вищих органів аудиту (INTOSAI), покликане сприяти кращому публічному адмініструванню та забезпечує обмін інформацією, кращими практиками та вироблення професійних стандартів. Крім того, принцип незалежності запроваджено в діяльність контрольних органів виконавчої влади для забезпечення ефективності державного фінансового менеджменту[8].

Особливу роль у державному фінансовому контролі відіграє Міністерство фінансів України. Для реалізації фінансової політики держави, Міністерство фінансів підпорядковує такі органи: Державну аудиторську службу, Державну казначейську службу, Державну податкову службу, Державну митну службу та

Державну службу фінансового моніторингу України. Міністерство фінансів виконує важливу координуючу роль у роботі органів фінансового контролю та відповідає за державний внутрішній фінансовий контроль, визначаючи його організаційно-методологічні засади та здійснюючи політику в цій сфері загалом.

Інституційну рамку для державного фінансового контролю формує Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» від 26.01.1993 р. №2939-ХІІ [45]. Положення статті 1 дають підстави стверджувати, що розглядуваний закон регламентує контроль у системі органів виконавчої влади, оскільки вона визначає, що забезпечує центральний орган виконавчої влади, уповноважений Кабінетом Міністрів України на реалізацію державної політики у сфері державного фінансового контролю. На даний час цим органом є Державна аудиторська служба.

Коло завдань, яке покладається на орган державного фінансового контролю (стаття 2), відповідає завданням державного фінансового менеджменту: здійснення державного фінансового контролю за використанням і збереженням державних фінансових ресурсів, необоротних та інших активів, правильністю визначення потреби в бюджетних коштах та взяттям зобов'язань, ефективним використанням коштів і майна, станом і достовірністю бухгалтерського обліку і фінансової звітності у міністерствах та інших органах виконавчої влади, державних фондах... тощо[45].

З 2012 року відбулись суттєві зміни в системі державного фінансового контролю, які були пов'язані з утворенням у структурі центральних органів виконавчої влади підрозділів внутрішнього аудиту. Основою для їх формування виступили, насамперед, контрольно-ревізійні підрозділи, які функціонували в складі міністерств, відомств та інших центральних органів влади. Відповідно до п.2 Постанови КМУ «Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту» від 28.09.2011 р. № 1001 керівники органів влади повинні були забезпечити організаційну та функціональну незалежність структурних підрозділів внутрішнього аудиту та

вжити заходів для запобігання неправомірному втручанню третіх осіб у планування, здійснення та підготовку звітів про результати його проведення [11]

Міжнародне співробітництво є важливим інструментом інституційного розвитку Рахункової палати та посилення спроможності виконувати покладені на неї функції вищого органу аудиту України. Зокрема, Рахункова палата здійснює міжнародне співробітництво за такими основними напрямками, як: розвиток двостороннього і багатостороннього співробітництва з БОА іноземних країн; співробітництво з Європейською організацією вищих органів аудиту (EUROSAI) та Міжнародною організацією вищих органів аудиту (INTOSAI); забезпечення діяльності робочої групи EUROSAI з аудиту коштів, виділених на попередження та ліквідацію наслідків катастроф під головуванням Рахункової палати; участь у робочих та спеціальних групах EUROSAI (з аудиту навколишнього середовища; інформаційних технологій та аудиту муніципалітетів); участь у робочих групах INTOSAI (з аудиту навколишнього середовища; державного боргу; з питань боротьби з корупцією та відмиванням коштів); участь у роботі інших регіональних об'єднань БОА; співпраця з міжнародними організаціями та участь у проєктах і програмах міжнародної технічної допомоги; участь Рахункової палати в аудитах програм, що фінансуються за рахунок коштів Європейського Союзу; організація та проведення міжнародних координованих паралельних аудитів за участю членів Робочої групи з аудиту коштів, виділених на попередження та ліквідацію наслідків катастроф [28].

В Аналітичному звіті Європейської Комісії від 1 лютого 2023 року констатовано, що «Україна перебуває на ранній стадії підготовки до імплементації *acquis* ЄС та застосування європейських стандартів аудиту. Повне приведення у відповідність до *acquis* ЄС вимагатиме реформування Рахункової палати з метою чіткого визначення в Конституції її незалежності, розширення її повноважень та застосування міжнародних стандартів у процедурах аудиту... Відсутня послідовна специфікація повноважень тих, хто

залучений до контролю та аудиту державних коштів відповідно до концепції державного внутрішнього фінансового контролю. Це негативно впливає на підзвітність використання державних коштів. Запланований перегляд Додатку XLIV до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС потребуватиме приведення національного законодавства у відповідність до європейського з урахуванням захисту фінансових інтересів ЄС...» [75]

В умовах розвиненої демократії принцип незалежності в діяльності вищого органу державного фінансового контролю не обмежується лише наданням достовірної інформації та неупередженої оцінки підконтрольного об'єкта. У демократичних суспільствах виникає більш глобальна проблема, яка полягає в необхідності забезпечення підзвітності органів влади всіх рівнів перед платниками податків і громадянським суспільством загалом. Це завдання є ключовим для зовнішнього контролю, тоді як вдосконалення державного фінансового менеджменту є першочерговим завданням для внутрішнього державного фінансового контролю. Вищий орган державного фінансового контролю, діяльність якого організована на основі незалежного, неупередженого та професійного підходу, може стати одним з елементів інституту довіри громадян до держави, що може значно позитивно вплинути на ефективність державної політики.

У 2019 році в Україні була схвалена Стратегія розвитку Рахункової палати на 2019-2024 роки, де визначено її місію: «Сприяти впровадженню належного державного управління в Україні як основи сталого розвитку країни та забезпечення гідного життя громадян шляхом проведення незалежного зовнішнього аудиту публічних коштів та державного майна і надання за його результатами практичних рекомендацій для прийняття ефективних управлінських рішень щодо їх використання органами державної влади, а також достовірної, об'єктивної інформації суспільству та зацікавленим сторонам» [74]. На цій основі можна зробити висновок, що розвиток Рахункової палати безпосередньо спрямований на вдосконалення державного фінансового менеджменту і державного управління загалом, що означає, що

цей орган прямо конкурує з Державною аудиторською службою та підрозділами внутрішнього аудиту, які функціонують у складі органів виконавчої влади, оскільки вони вирішують одне завдання. У цьому випадку наступним логічним кроком є необхідність ієрархічного підпорядкування Державної аудиторської служби Рахунковій палаті. Крім того, виникає питання про доцільність паралельного існування двох органів, які функціонально вирішують одне й те саме завдання.

Побудова підсистеми контролю як елемента державного фінансового менеджменту безпосередньо залежить від історичного досвіду конкретної країни, системи органів влади, нормативно-правового розподілу та регламентування контрольних повноважень, а також специфіки держави як суб'єкта права та актора економічних відносин. Виходячи з цього, у системі державного фінансового контролю можна виділити:

- Державний фінансовий контроль як елемент управління державними фінансами, який є пріоритетним завданням виконавчої гілки влади. В Україні його здійснення забезпечує Державна аудиторська служба та підрозділи внутрішнього аудиту в структурі органів виконавчої влади.

- Державний фінансовий контроль як елемент демократичної держави, вбудований у систему підзвітності та підконтрольності органів влади. Однією з ключових інституцій цієї системи є вищий орган державного контролю, який здатний надати незалежну професійну оцінку діяльності виконавчої гілки влади для забезпечення її підзвітності перед суспільством, реалізуючи принципи прозорості, транспарентності та доступності як основи належного урядування.

Українська система державного фінансового контролю, включаючи внутрішній і зовнішній контроль, підпорядкована передусім потребам державного фінансового менеджменту. Нормативно-правові акти передбачають принцип незалежності у контрольній діяльності, спрямований на забезпечення ефективності функціонування органів державного фінансового контролю, об'єктивності, достовірності та неупередженості висновків. Водночас в Україні недостатньо розвинений важливий аспект сучасної демократичної держави,

який передбачає підзвітність влади перед громадянами як платниками податків, що реалізується через публічну професійну та незалежну оцінку діяльності органів влади з боку вищого органу державного контролю. Саме цей напрям має отримати найбільшу увагу для покращення якості фінансових відносин між органами влади всіх рівнів та громадянами.

Сучасні підходи до цифровізації стали каталізатором змін у державному управлінні, зокрема у сфері фінансового контролю. Впровадження інформаційних технологій у діяльність Рахункової палати дозволяє:

- Здійснювати автоматизований моніторинг виконання бюджету в режимі реального часу.
- Підвищувати ефективність аудиторських перевірок завдяки використанню великих даних (Big Data).
- Розширювати доступ громадян до інформації про результати контролю.

Наприклад, створення цифрових платформ, таких як інтерактивні бюджетні портали, сприяє не лише прозорості, а й залученню громадян до процесів контролю за державними фінансами.

Одним із ключових завдань Рахункової палати є попередження корупції у використанні державних коштів. Завдяки аудиторським перевіркам виявляються схеми зловживань, що дозволяє не лише усунути фінансові порушення, а й створити механізми для їх запобігання у майбутньому. Крім того, звітність та відкритість Рахункової палати сприяють формуванню довіри громадян до державних інституцій. Громадський контроль стає невід'ємною частиною системи державного управління.

Попри значні досягнення, існують виклики, які необхідно подолати для забезпечення високої ефективності фінансового контролю. Основні з них включають:

- Недостатній рівень цифрової грамотності державних службовців.
- Опір змінам у традиційних бюрократичних структурах.
- Неповне впровадження міжнародних стандартів аудиту.

Для подолання цих викликів необхідно:

- Інвестувати у підготовку кадрів та підвищення їхньої кваліфікації.
- Поглиблювати співпрацю з міжнародними організаціями у сфері фінансового контролю.
- Розвивати законодавчу базу для забезпечення повного переходу до цифрових механізмів контролю.

Підвищення ефективності та прозорості інституційного забезпечення в Україні є важливим кроком на шляху до стійкого розвитку. Державний фінансовий контроль, зокрема діяльність Рахункової палати, відіграє ключову роль у цьому процесі. Інтеграція цифрових технологій та забезпечення відкритості створюють передумови для формування довіри громадян і покращення якості державного управління. Успішна реалізація цих ініціатив дозволить забезпечити економічну стабільність та прозорість у використанні державних ресурсів.

ВИСНОВКИ

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі сучасного стану інституційного забезпечення державного управління в Україні, виявленні його недоліків і розробці рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням національних особливостей.

В процесі виконання поставлених на початку роботи задач, що пов'язані із зазначеною митою, можна зробити наступні висновки:

1. Розгляд і узагальнення підходів різних авторів до визначення сутності поняття інституційного забезпечення державного управління визначає, що це складна система, призначена для практичного здійснення державного управління та досягнення визначених цілей, яка охоплює: сукупність органів державної влади і місцевого самоврядування, та інших суб'єктів, задіяних у процесі формування і реалізації державної політики у певній сфері; сукупність нормативно-правових актів, які регулюють зміст, процес формування і реалізації державної політики у цій же сфері; а також державну політику щодо формування нових, усунення старих та трансформації існуючих інститутів.

2. Відповідно до теорії державного управління, концептуальні підходи до формування інституцій державного управління включають інституційний, системний та функціональний підходи. В роботі розкрито сутність кожного з них. Основними елементами інституційного підходу є органи державної влади, нормативно-правова база та інституційні механізми.

3. Узагальнено методи державного регулювання із поділом їх на інструменти прямого і непрямого впливу та методи економічного, правового та адміністративного регулювання.

Методи прямого впливу безпосередньо діють на функціонування суб'єктів ринку (державне замовлення, держконтракт, субсидії, субвенції, дотації, державні стандарти тощо) До методів непрямого регулювання відносяться інструменти фіскальної, бюджетної, грошово-кредитної,

інвестиційної, амортизаційної, інноваційної політики, а також засоби морального переконання.

4. Для оцінки функціонування органів державної влади використовувались в роботі такі ключові критерії: інституційна спроможність, ефективність управління та рівень довіри громадян. Інформаційною основою слугували: аналіз даних Світового індексу врядування (Worldwide Governance Indicators), Моніторинг програми SIGMA. (Support for Improvement in Governance and Management - Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту), Індекс демократії від Freedom House, дослідження рівня довіри від Центру Разумкова.

5. Проведені дослідження теоретичних засад та практичних аспектів обґрунтування особливостей інституційної стабільності державного управління в умовах посилення економіко-правових викликів і загроз фінансово-економічної та соціально-політичної кризи України дали змогу визначити проблеми, серед яких найбільш суттєвими є такі:

- низький рівень інституційної спроможності органів державної влади;
- зниження рівня довіри населення до органів державної влади та критичного сприйняття результатів їх діяльності;
- бюджетні обмеження та інші пріоритети що викликають нестачу фінансових ресурсів;
- надмірний політичний тиск на органи державного управління з боку бізнесових та олігархічних структур;
- часті зміни політичного курсу, невизначеність і нестабільність політичної системи;
- низька якість національного законодавства та його неспроможність захистити суспільні інтереси;
- зростання рівня корупції в державних структурах та відсутність ефективного механізму протидії корупційним ризикам і проявам;
- посилення негативного впливу факторів військового характеру.

6. Досить значний спектр проблем забезпечення інституційної

стабільності державного управління в Україні потребує формування ефективних заходів щодо їх вирішення та недопущення їх виникнення у стратегічній перспективі. Для досягнення поставлених цілей пропонуємо сформувати спеціальний механізм прогнозування ризиків, загроз і небезпек для системи державного управління з урахуванням кризових ситуацій та посилення фінансово-економічних і соціально-політичних викликів.

Не менш важливою є необхідність удосконалення чинного вітчизняного законодавства та його гармонізації з нормами європейського та міжнародного права, а також забезпечення ефективних заходів протидії корупції.

7. Для виходу з кризової ситуації основними заходами є підвищення інституційної стабільності державного управління були запропоновані, зокрема:

- формування спеціального механізму прогнозування ризиків, загроз та небезпеки для системи державного управління з урахуванням кризових ситуацій та зміцнення фінансово-економічних та соціально-політичних викликів;

- удосконалення чинного вітчизняного законодавства та його гармонізація з нормами європейського та міжнародного права;

- розробка ефективного антикорупційного механізму та його законодавче закріплення.

- поглиблення реформи державного управління з акцентом на прозорість і підзвітність.

- впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

- зміцнення кадрового потенціалу через професійну підготовку та розвиток державних службовців.

- цифровізація процесів державного управління, що дозволить розробляти та реалізовувати рішення з урахуванням думок усіх зацікавлених сторін, сприяючи інтеграції різноманітних перспектив і підвищенню довіри до державних інституцій.

- забезпечення належного моніторингу і оцінку діяльності державних органів на принципах ефективності і прозорості

Таким чином, удосконалення інституційного забезпечення державного управління є ключовою передумовою підвищення ефективності функціонування держави, забезпечення верховенства права та задоволення потреб суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв, А. А. о. (2024). Особливості цифровізації у сфері публічного управління g/10.31732/2663-2209-2024-74-237-243
2. Атаманчук Н.І. Адміністративно-юрисдикційна діяльність рахункової палати України: сучасний стан і перспективи реформування на шляху до вступу до європейського союзу. *Нове українське право*, Вип. 5, 2023 – URL: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.5.7>
3. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.107
4. Від оборонки та цифрових шлюбів до номінації Time: підсумки Мінцифри у 2024 році. Міністерство цифрової трансформації України. – URL: <https://thedigital.gov.ua/news/vid-oboronki-ta-tsifrovikh-shlyubiv-do-nominatsii-time-pidsumki-mintsifri-u-2024-rotsi>
5. Вільна енциклопедія. Вікіпедія. <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
6. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь: Колор Принт, 2020.204с.
7. Ганущин С. Перспективи реформи публічного управління у контексті сучасних демократичних трансформацій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. 3(63). 13-18. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-5)
8. Гладченко, Л., Сивульська, Н., Волковський, Є. Незалежний державний фінансовий контроль в Україні на шляху до євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, 2024. 66. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-96>
9. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Система інституційного забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики в

Україні: проблеми та напрями удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 23–30. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.7.23](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.7.23)

10. Державна служба в Україні та напрями її реформування й розвитку. Платформа «Реформа державного управління». – URL: <https://par.in.ua/information/news/406-derzhavna-sluzhba-v-ukraini-ta-napriamy-yii-reformuvannia-y-rozvytku>

11. Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту Постанова КМУ від 28.09.2011 р. № 1001 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text>

12. Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо створення Єдиного державного реєстру адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад, Єдиного державного реєстру адрес, Реєстру будівель та споруд у складі Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 05 березня 2024 р. № 254. - URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-realizatsii-eksperymentalno...>

13. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

14. Дегтяр А. О. Інституціональний механізм державного управління соціальною сферою. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 1. С. 221-229.

15. Діджиталізація - перспективи і користь для українців: «5 вопросов» з Олександром Федієнком. URL: <https://kanal-dom.tv/uk/didzhitalizacziya-perspektivy-i-polza-dlya-ukrainczev-5-voprosov-s-aleksandromfedienko/>

16. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. Стан цифровізації державного управління. Аналітичний звіт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

17. Зеленько Г. «Пастки» інституційної спроможності Української держави: причини виникнення і способи подолання. *Політичні дослідження*. №

2 (8). 2024 DOI: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-2-2> – URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/2_Zelenko.pdf

18. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2019. 210 с

19. Кононенко Н. Ухилянти розподілу влади. Чому система держуправління постійно дає збій. Дзеркало тижня від 01.05.2024. – URL: <https://zn.ua/ukr/POLITICS/ukhiljanti-rozpodilu-vladi-chomu-sistema-derzhupravlinnja-postijno-daje-zbij.html>

20. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення : 15.11.2024).

21. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України: монографія. Х. : Вид-во ХарПІДУ НАДУ Магістр, 2006. 220 с.

22. Крилов, Д. В. Теоретико-методологічні основи державного регулювання національної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. 8. – URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-03>

23. Критенко О. О., Даньшина Ю. В Функціональний підхід до розкриття сутності інституціонального механізму державного управління системою державних закупівель . *Ефективність державного управління*. 2015. № 42. С. 198-206

24. Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2. 2022. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.3

25. Матвійчук Н. М. Концептуальні підходи до сутності інституційного механізму природокористування. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. № 11. С. 136-144.

26. Мельник М. О. Комплексний механізм державного управління у сфері соціального становлення та розвитку молоді в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 2 (54). С. 108-112.
27. Михасюк, І. Р., & Косович, Б. І. Інструментарій державного регулювання економіки України в часи викликів. *Економічний простір*, 2021. 172, 13-18. – URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-2>
28. Міжнародне співробітництво. Офіційний вебсайт Рахункової палати. URL: <http://rp.gov.ua/IntCooperation/General/>.
29. Мінцифра презентувала візію розвитку відкритих даних в Україні. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-prezentovala-viziyu-rozvitku-v...>
30. Моїсеєнко О.М. Інституціональна основа державного управління економічним розвитком України. *Публічне управління і адміністрування в Україні* Випуск 16. 2020. – URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/16-2020/16_2020.pdf
31. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний веб-сайт. <https://nads.gov.ua/>
32. Основні методи державного регулювання економічної сфери. https://ru.osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/.
33. Оцінка реформи державного управління в Україні. Європейська Комісія. Звіт про відповідність України стандартам ЄС у сфері управління. URL: <https://ec.europa.eu>
34. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів, віра в перемогу. (2024, Червень). Центр Разумкова. <https://razumkov.org.ua/napiamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-vira-v-peremogu-cherven-2024r>
35. Павленко Б.О., Філоненко С.С. Рахункова палата як орган державного фінансового контролю. *Правові горизонти*. 2019. Вип. 16 (29). С. 64–68

36. Петренко В. М. (2020). Інтеграційні процеси в державному управлінні. Ужгород: Карпати.

37. Пікулик О.І., Власюк Н.І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 34 (73) № 1 2023.
https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/17.pdf DOI
<https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/17>

38. План для реалізації Ukraine Facility 2024-2027 рр. Програма підтримки економіки. <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

39. Політичний процес у незалежній Україні: підсумки і проблеми. (2022). (2-ге доп. Вид.). Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. <http://surl.li/zhtzhp>

40. Правова система України в умовах воєнного стану : збірник наукових праць / за загальною редакцією О. О. Кота, А. Б. Гриняка, Н. В. Міловської, М. М. Хоменка. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 540 с.

41. Приходченко Л. Л., Лесик О. В., Панченко Г. О. Публічне управління, багаторівневе врядування: теорія, методологія та практика : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. 512 с.

42. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення 15.11.2024 р)

43. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 20.11.2024 р)

44. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02 2014 № 794-VII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення 20.11.2024 р)

45. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні: Закон України від 26.01.1993 р. №2939-XII – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text>

46. Про публічні консультації: Закон України від 20.05.20204 р №3841-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text> (дата звернення 20.12.2024 р)

47. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 15.11.2024 р)

48. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 20.12.2024 р)

49. Програма SIGMA. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2024. – URL: <https://www.center.gov.ua/component/k2/item/3399-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-sigma> (дата звернення 10.12.2024 р)

50. ПРООН. Державне управління в Україні: аналіз проблем. Аналітичний звіт. URL: <https://www.ua.undp.org>

51. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / Скидан О. В. та ін. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

52. Рафальський, О. О., & Майборода, О. М. (Ред.). (2023а). Політична безпека України: проблеми політичного і державного правління. Прогнозна оцінка, механізми забезпечення: Монографія. Київ: ППіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України. <http://surl.li/skbgzg>

53. Рудніцька Р. М. Механізми державного управління: сутність і зміст / Рудніцька Р. М., Сидорчук О. Г., Стельмах О. М. ; за наук. ред. Лесечка М. Д., Чемериса А. О. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. 28 с.

54. Руснак О. А. Новітні тенденції у публічному управлінні та сучасний стан в Україні: демократичні механізми, глобалізація та інституційні зміни. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.6>

55. Світовий банк. "Enhancing Public Sector Performance: Data-Driven Decision Making". URL: <https://www.worldbank.org>

56. Світовий банк. «Digital Transformation in Public Administration». Звіт щодо цифровізації адміністративних процесів у країнах, що розвиваються. URL: <https://www.worldbank.org>

57. Сидорчук О.Г., Хандій О.О. Інституційне забезпечення державного регулювання соціальної безпеки / // Економічний вісник Донбасу. 2019. № 1 (55). С. 157-163 – URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/151394>

58. Система методів державного регулювання економіки
Взято з сайту Україна - це ми! – URL: <https://we.org.ua/ekonomika/systema-metodiv-derzhavnogo-regulyuvannya-ekonomiky/>

59. Скиба Т.Ю. Інституційні механізми державного управління розвитком системи вищої освіти. Наукові праці. Державне управління. Випуск 190. Том 202 – URL: https://lib.chmnu.edu.ua/pdf_naukpraci/govermgmt/2012/202-190-31.pdf

60. Стадник М. М. Суб'єкти публічного управління в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2022. 23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.23.102>

61. Стратегія реформування державного управління до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України. від 21 липня 2021 р. № 831-р – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

62. Стратегія розвитку Рахункової палати на 2019–2024 роки: рішення Рахункової палати від 29 липня 2019 року № 18-12019. URL: <http://rp.gov.ua/upload-files/About/Strategy/Strat2019-2024.pdf>.

63. Стрижак О. О. Поняття інституту: основні підходи до визначення суті та змісту. Економіка та держава. 2016. №8. С. 38-43

64. Сурай І.Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>

65. Українська Л.О., Шифріна Н.І. Цифрові трансформації в системі державного управління. Вісник економіки транспорту і промисловості. Економіка та управління національним господарством № 78-79, 2022 – URL: https://www.researchgate.net/publication/372023945_CIFROVI_TRANSFORMACII_V_SISTEMI_DERZAVNOGO_UPRAVLINNA

66. Федорчак О. В. Інституційний механізм державного управління. Ефективність державного управління. 2017. № 1 (50). Ч.1 . С. 53-63

67. Федорчак О. В. Інституційний механізм державного управління. Ефективність державного управління. 2017. Вип.1. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_1_8 – URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.50.2017.150595>

68. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Березень 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 03.04.2024 р. – URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-berezen-2024>

69. Цифровізація державного управління. Держава у смартфоні. Портал управління знаннями. НАДС. – URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrovizatsiia-derzhavnoho-upravlinnia-derzhava-u-smartfoni>

70. Чальцева О. М. Нова філософія взаємодії акторів публічної політики в сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Публічне

управління та адміністрування. 2023. 2 (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/02>

71. Чечотка В. Д. Публічне управління як системне явище: концептуалізація змісту. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. №38 (218). DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2>

72. Шевченко А. П. (2022). Цифровізація в державному управлінні. Київ: Альтернативи.

73. Шевчук, В. (2022). Інституційна спроможність державних органів в Україні: аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку. Публічне управління та місцеве самоврядування, 2(1), 55–63.

74. Яким був 2024 рік для реформи державного управління? Реформа державного управління. 30.12.2024 <https://par.in.ua/information/publications/401-yakym-buv-2024-rik-dlia-reformy-derzhavnoho-upravlinnia>

75. Analytical Report Commission Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union, Brussels, 1.2.2023. SWD(2023). URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-02/SWD_2023_30_Ukraine.pdf.

76. Blikhar, M., Skovronska I., Shyshko V., Potsiurko O., & Hodiak, A. Institutional stability of public administration in the conditions of increasing economic and legal challenges and threats of financial and economic and socio-political crisis in Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(50), 2023. 372–381. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4087>

77. Corruption Perceptions Index. (2023). Transparency International. – URL: <https://www.transparency.org/en/>

78. Enhancing Public Sector Performance World Bank Group. – URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/global-initiative-on-public-administration-reform>

79. Global Freedom Status. (2024). Freedom House. – URL: <https://freedomhouse.org/uk/country/ukraine/freedom-world/2024>

80. Margetts, H. & Dunleavy, P. (2013). The Second Wave of Digital-Era Governance: A Quasi-Paradigm for Government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, vol. 371: 20120382. Available at: <http://dx.doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>

81. OECD. Governance at a Glance 2023. Аналітичний огляд стану управління у світі. URL: <https://www.oecd.org>

ДОДАТКИ

до кваліфікаційної роботи магістра

за темою: Удосконалення інституційного забезпечення державного управління в Україні

Гетьманського С.М



**FUTURE OF SCIENCE:
 INNOVATIONS AND
 PERSPECTIVES**

Proceedings of II International Scientific and Practical Conference
 Stockholm, Sweden
 23-25 December 2024

Stockholm, Sweden
 2024

UDC 001.1

The 2nd International scientific and practical conference "Future of science: innovations and perspectives" (December 23-25, 2024) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2024. 558 p.

ISBN 978-91-87224-03-4

The recommended citation for this publication is:

Ivanov I. Analysis of the phanistic composition of Ukraine // Future of science: innovations and perspectives. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2024. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/it-mizhnarodna-naukovo-practichna-konferentsiya-future-of-science-innovations-and-perspectives-23-25-12-2024-stockholm-shvetsiya-arhiv/>

Editor

Komarytsky M.L.

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Collection of scientific articles published in the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

e-mail: sweden@sci-conf.com.ua

homepage: <https://sci-conf.com.ua>

©2024 Scientific Publishing Center "Sci-conf.com.ua" ®

©2024 SSPG Publish ®

©2024 Authors of the articles

HISTORICAL SCIENCES

74. *Postompirova Yo.* MODERN CYPRUS TOURISM – FEATURES AND VECTOR DIMENSIONS 390

POLITICAL SCIENCES

75. *Шевченко Н. І., Гетьманський С. М.* МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ ОСНОВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ 404

PHILOLOGICAL SCIENCES

76. *Pryszcznyuk O. Ya.* ON THE USE OF STRUCTURAL SYNTAX ELEMENTS IN TEACHING THE TRANSLATION IN NON-LINGUISTIC UNIVERSITIES 408
77. *Коліска І. А., Кунцова Т. А.* ЗБЕРЕЖЕННЯ ЗМІСТОВОЇ МІСЬКОСТІ ТЕКСТУ ПРИ ПЕРЕКЛАДІ 412
78. *Разумна А. А.* РОЗКРИТТЯ КОГНІТИВНОЇ МЕТАФОРИ ДОРОГА ЯК ЖИТТЯ У ФРАЗЕОЛОГІЗМАХ УКРАЇНСЬКОЇ ТА ПОЛЬСЬКОЇ МОВ 416
79. *Рубан А. А.* ПРО СПІВВІДНОШЕННЯ МІФУ І ФАНТАСТИКИ: З ІСТОРИЇ ПИТАННЯ (XX СТОЛІТТЯ) 421
80. *Цулер М. Ю., Пушкіна О. В.* ЗАСОБИ КОМПЕНСАЦІЇ ЕЛІПТОВАНОГО ПРОСТОГО ДІСЦІПЛІВНОГО ПРИСУДКА (НА МАТЕРІАЛІ ТРАГЕДІЇ СОФОКЛА «АНТИГОНА» ТА «ЦАР ЕДІП») 426

ECONOMIC SCIENCES

81. *Khadartsev O., Khadartsev K.* HYPOTHESES OF THE STATISTICAL TOOLKIT OF STOCK MARKET TECHNICAL ANALYSIS 428
82. *Lyrnyenko O. D.* PROSPECTS FOR UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION 432
83. *Mammadov Seymur Jeyhun, Hasanov Babek Mikayil, Hasanov Aykhan Bahadur, Huseynova Lala Zakir* THE ROLE OF AGROMARKETING IN LIGHT INDUSTRIAL ENTERPRISES 436
84. *Mykytiuk N. E., Ryabova A. K.* CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN WARTIME CONDITIONS 445

POLITICAL SCIENCES

МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ ОСНОВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Шевченко Наталія Іванівна,

к.держ.упр., доцент

Гетьманський Сергій Миколайович,

здобувач II (магістерського) рівня вищої освіти

Університет митної справи та фінансів

м. Дніпро, Україна

В роботі досліджено сучасний стан інституційного забезпечення державного управління в Україні. Розглянуто ключові проблеми, які стримують ефективність функціонування інститутів державної влади. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення інституційного забезпечення, зокрема впровадження європейських стандартів, цифровізація адміністративних процесів, розвиток інституційної культури та підвищення прозорості управління.

Вступ. Модернізація інституційних основ державного управління є однією з ключових умов для ефективного функціонування державного апарату, особливо в умовах глобальних викликів та інтеграційних процесів. Україна, рухаючись до європейських стандартів управління, стикається з необхідністю реформування організаційно-правових механізмів, що забезпечують роботу державних інститутів.

Це завдання стає ще більш актуальним у контексті впровадження принципів доброго врядування, прозорості та підзвітності.

Метою роботи є аналіз основних проблем інституційного забезпечення державного управління в Україні та розробка рекомендацій щодо модернізації інституційних основ.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі законодавчої та нормативної бази України, звітів міжнародних організацій, таких як OECD, Світовий банк, та Transparency International. Методи роботи включають аналіз документів, порівняльний аналіз, системний підхід, інтерпретаційний аналіз.

Результати та обговорення. Інституційне забезпечення є базовою категорією у сфері державного управління, що відображає комплекс механізмів, структур і процесів, які визначають організацію, функціонування та взаємодію державних інститутів.

Ефективне інституційне забезпечення є ключовим фактором стабільності, прозорості та результативності державної влади. В умовах трансформаційних змін в Україні питання удосконалення інституційного забезпечення набуває особливої актуальності [1].

Основні компоненти інституційного забезпечення включають нормативно-правову базу (закони, підзаконні акти та інші регуляторні документи), організаційну структуру (розподіл функцій, повноважень і відповідальності між різними рівнями та секторами державного управління), інституційну культуру (цінностей, норм та стандартів поведінки), ресурсне забезпечення (матеріально-технічні, фінансові та кадрові ресурси) та інформаційну базу (збір, аналіз та обробку даних для прийняття обґрунтованих рішень).

Однією із проблем інституційного забезпечення на сучасному етапі полягає в тому, що, не дивлячись на проведений скринінг відповідності законодавству ЄС, законодавча база державного управління залишається складною та суперечливою, що призводить до правової невизначеності.

Організаційна структура також має певні недоліки, а саме - низький рівень координації між органами влади. Це пов'язано із відсутністю ефективної взаємодії між різними рівнями управління, що знижує ефективність виконання державних програм.

Хоча останніми роками Україна досягла певного прогресу у цифровій трансформації, більшість управлінських процесів залишається

бюрократизованими.

Відсутність довіри між державними службовцями, громадянами та бізнесом стримує реалізацію багатьох реформ. Недостатній рівень аналітичного забезпечення ускладнює ухвалення обґрунтованих рішень на всіх рівнях.

Основні напрями модернізації інституційного забезпечення вбачаємо такими:

1. Інституційна гармонізація з європейськими стандартами через Одним із ключових завдань адаптацію національної нормативно-правової бази до стандартів ЄС. Це включає гармонізацію законодавчих актів, приведення у відповідність процедур прийняття рішень та впровадження принципів належного управління, що підкреслюється у звітах OECD та Європейської Комісії [1, 2].

2. Цифровізація управлінських процесів покликана впроваджувати сучасні технології у державному управлінні, сприятиме підвищенню прозорості та зниженню рівня корупції. Успішними прикладами є проєкт електронного урядування «Дія», який став важливим етапом у забезпеченні доступу до адміністративних послуг. За даними Світового банку, такі ініціативи значно оптимізують витрати та час для громадян і бізнесу [3].

3. Підвищення рівня професіоналізації державної служби. Модернізація вимагає перегляду підходів до підготовки та навчання держслужбовців. У цьому контексті важливим є розвиток системи професійного навчання, орієнтованої на сучасні управлінські навички, цифрову грамотність та етику [4].

4. Інтеграція аналітичного забезпечення в процеси ухвалення рішень Для прийняття обґрунтованих рішень необхідно створити інтегровані бази даних та використовувати сучасні аналітичні інструменти. Це дозволить оперативно реагувати на виклики та ефективно планувати державну політику [5].

5. Підвищення прозорості та підзвітності через формування довіри громадян до державних інститутів. Це досягається через регулярне оприлюднення звітності, залучення громадян до процесів ухвалення рішень та створення механізмів зворотного зв'язку [6].

Висновки. Інституційне забезпечення є фундаментальним елементом ефективного державного управління. Запропоновані напрями модернізації можуть сприяти зміцненню потенціалу державних інституцій, підвищенню ефективності їхньої діяльності та зміцненню довіри суспільства до органів влади. Реалізація цих заходів вимагає узгоджених дій усіх гілок влади та підтримки міжнародних партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015р. №889-VIII. 2016. Ст.43. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. OECD. Governance at a Glance 2023. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html
3. Цифровізація державного управління. Держава у смартфоні. Портал управління знаннями. НАДС. – URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrovizatsiia-derzhavnoho-upravlinnia-derzhava-u-smartfoni>
4. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
5. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023 – URL: <https://www.transparency.org/en>
6. Enhancing Public Sector Performance World Bank Group. – URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/global-initiative-on-public-administration-reform>

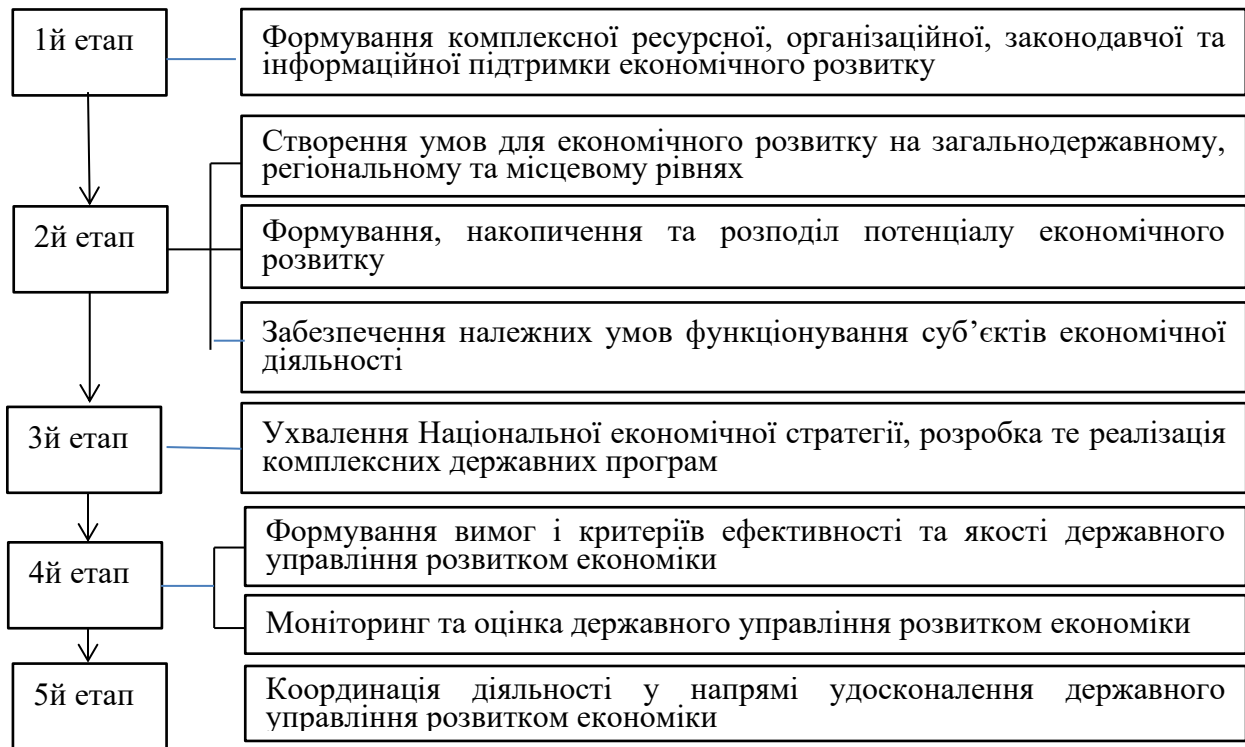


Рис. 1. Основні етапи розробки інституційного механізму державного управління економічним розвитком