

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).
Спеціальність – 281.
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.1>

УДК 353.071(477)

О. Ю. Бобровська,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри економіки та економічної безпеки,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2174-9040>*

**РОЗВИТОК АНАЛІТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА І
ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ
СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВИ**

O. Bobrovska,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Economics and Social and Economic Security, University of Customs and Finance*

**THE DEVELOPMENT OF ANALYTICAL PRINCIPLES OF
MANAGEMENT AS A PREREQUISITE AND A FACTOR IN IMPROVING
THE QUALITY OF THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF
THE STRATEGY FOR THE RECOVERY OF THE STATE**

Висвітлено еволюційний шлях розбудови аналітичної діяльності в системі управління, що дозволило визначити її слабкі сторони та окреслити необхідні кроки до вибору методів організації й удосконалення цього виду діяльності. Увага зосереджена на дослідженні питань стану організації і змісту

аналітичної діяльності в органах виконавчої влади. Визначено відносний дефіцит аналітичних досліджень і відсутність практичної оцінки впливу органів влади на ефективність діяльності керованих систем. Має місце і недостатність належної теоретичної і методологічної бази в системі органів виконавчої влади, результати якої спрямовуються на підвищення ефективності самої системи управління та управління керованими системами. Доведено взаємозв'язок концепції побудови аналітичної роботи в господарських комплексах і органах влади, які керують ними, і доцільність формування методів аналізу управлінської діяльності з огляду на їх взаємозв'язок. Визначено основний склад методів аналізу діяльності управлінських систем і умови їх застосування як методологічного інструментарію. Доведено необхідність об'єднання аналітичної діяльності органів виконавчої влади з виокремленням усіх видів аналізу і самостійних управлінських завдань в окрему самостійну функцію з потужним методологічним, інформаційно-аналітичним, технологічним і ресурсним забезпеченням і надання їй відповідного статусу – законодавчо-інституційного, організаційного та ресурсного забезпечення, достатній для якісного здійснення управлінського аналізу.

The article is devoted to assessing the state and finding ways to increase analytical activity for choosing effective solutions, influencing the development of managed systems and determining methods of their development. The evolutionary path of the development of analytical activity in the management system is highlighted, which made it possible to identify its weak points and outline the necessary steps to choose methods of organization and improvement of this type of activity. Attention is focused on the study of issues of the state of the organization and the content of analytical activities in the bodies of executive power. The relative lack of analytical studies and the absence of a practical assessment of the influence of authorities on the effectiveness of the managed systems were determined. There is also a lack of a proper theoretical and methodological base in the system of executive authorities, the results of which are aimed at increasing the efficiency of the management system itself and the management

of managed systems. The interrelationship of the concept of building analytical work in economic complexes and the authorities that manage them, and the expediency of the formation of methods of analysis of managerial activity in view of their interrelationship, have been proved. The basic structure of the methods of analysis of management system activity and the conditions of their application as methodological tools are defined. The necessity of unifying the analytical activity of the executive authorities with the separation of all types of analysis and independent management tasks into a separate independent function with powerful methodological, information-analytical, technological and resource support and giving it the appropriate status - legislative-institutional, organizational and resource support has been proven. sufficient for qualitative management analysis. The content of the analytical function in the system of activities of executive authorities should be understood as a set of substantiated information, analytical and project management actions aimed at carrying out a structural, functional, informational and parametric analysis of the construction and functioning of executive authorities and the implementation of tasks assigned to them in the sequence of implementation of management processes , which are aimed at studying the state of changes, regularities and results of production and economic systems and their management by means of effective influences on the expected results. The subject of the analysis is the prediction of conditions for building the rationality of cause-and-effect relationships, managing the quality of results, their joint interaction, increasing the volume and quality of analytical works and their independence as part of the functions of state administration. In the conditions of the informatization of the Ukrainian society, the creation of appropriate conditions for analytical support of the executive authorities will contribute to the formation of the ability of its higher level and the strengthening of the power of positive influence on the state and development of society.

Ключові слова: *аналітична функція, управління, органи виконавчої влади, розвиток, стратегії, плани, відновлення, методи, управлінський аналіз, господарський аналіз, інформаційно-комунікаційні технології, цифрові технології.*

Keywords: *analytical function, management, executive authorities, development, strategies, plans, recovery, methods, management analysis, economic analysis, information and communication technologies, digital technologies.*

Постановка проблеми. У структурі суспільної діяльності жодний захід, який проводиться з метою підвищення її ефективності, не може здійснюватись без ґрунтовних доказів його важливості для економічної, соціальної та інших видів діяльності. Така інформація може бути отримана шляхом застосування досконалого аналітичного інструментарію управління, який будується на засадах знань різних наук, визначенні й оцінці загальних закономірностей і тенденцій розвитку об'єктів, на які спрямовуються ухвалені рішення.

Сучасні трансформації в суспільстві, розвиток інформаційно-комунікаційних, цифрових технологій і інформаційних мереж створюють у системах управління нові умови для підвищення темпів розвитку управлінських процесів і підсилення управлінських впливів центральних органів виконавчої влади на якість і швидкість процесів корегуємих систем. Їх реалізація потребує осучаснення змісту, форм і методів організації управлінської діяльності, підвищення результативності, що дозволить реалізовувати передумови не тільки для широкого запровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів виконавчої влади з використання великих можливостей, а й для створення підґрунтя зміцнення державного устрою країни. Як наслідок збільшаться можливості органів влади надавати широкий спектр інституційних, інформаційно-аналітичних, адміністративних та інших послуг для всіх галузей народного господарства за умов віртуальності і доповненої реальності. Ці надзвичайно важливі для розвитку країни кроки повинні підтримуватись всебічним і глибоким аналізом, обґрунтуванням і аналітичними розрахунками.

Але сьогоднішній стан проведення аналітичних досліджень ефективності діяльності центральних органів виконавчої влади (далі – органи виконавчої влади) відрізняється певною фрагментарністю, безсистемністю й епізодичністю під час вирішення проблемних поточних питань. Глибокі аналітичні обстеження не завжди

виконуються і при виборі кроків стратегічної діяльності, розробці стратегії і програм розвитку всіх галузей і суб'єктів господарювання. Про це свідчать положення про міністерства та їх структурні підрозділи, які у своїй діяльності все більше користуються аналітичними даними зовнішніх інформаційно-аналітичних центрів, виконаних за окремими напрямами, без урахування певних залежностей з іншими, дотичними до змін їх діяльності, функціями і завданнями. Тому однією з причин організації такої аналітичної діяльності управлінських рішень, що розробляються, має місце постійне недовиконання заходів розвитку, що плануються, та їх своєчасна непередбачуваність.

Певним бар'єром для організації проведення систематичного і всебічного аналізу діяльності органів виконавчої влади є відсутність законодавчо унормованої у складі виконуваних функцій аналітичної функції і відсутність методичних засад її здійснення за окремими напрямами, видами діяльності, а відповідно комплексної оцінки якості й результативності, що може стати дієвим чинником підвищення ефективності управлінського вектора керованого впливу на стан і розвиток соціально-економічних процесів. Зазначене мотивує до створення нових методологічних можливостей аналітичної діяльності в органах виконавчої влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Уперше поняття аналізу як методу пізнання використав Арістотель у своїй фундаментальній праці «Аналітика», в якій заклав основи аналітичного мислення. Р. Декарт обґрунтував значення аналізу в науці, англійський філософ Б. Рассел досліджував аналіз як універсальний спосіб пізнання об'єктивної дійсності і вважав його основним джерелом наукового прогресу як методу наукового пізнання, що дає змогу виділити й вивчити вихідні складники об'єкта [1, с. 10]. Німецький філософ І. Кант, досліджуючи причинно-наслідкові зв'язки, поділяв їх за часовою послідовністю і наявністю дій, які передують результатам. Гегель виділяв внутрішні і зовнішні причини подій, наголошуючи на їх достатності для з'ясування причинно-наслідкових зв'язків. Д. Мілль дотримувався позиції Канта, зазначаючи, що причиною є усі дані й умови (позитивні і негативні) [7, с. 45].

Дослідженню аналізу як способу пізнання при здійсненні наукових досліджень реальних явищ і розробкою їх аналітичного підґрунтя ухвалюваних рішень приділяли увагу вчені К. Паттон, Д. Савіцки, А. Вілдавський, Д. Гупті, Г. Брувер, П. де Леона, Д. Ліндблом, а також українські вчені Ю. Сурмін, С. Телешун, В. Тихомиров, І. Яковлев та багато інших [3, с. 425].

Зміст аналітичної діяльності розглядався в науці за ототожненням її: з методологією і логікою наукових досліджень і обґрунтуванням методів і технологій аналітичної діяльності; управлінським консультуванням, в якому аналітична діяльність є інструментом осмислення ситуацій; аналізом політики і аналітичних процедур дослідження; окремими видами аналізу; окремими галузями аналітичної діяльності (економічного, фінансового, політичного та ін.) [3, с. 6]. Однак поки що дослідження проблеми аналізу управління соціально-економічними процесами суспільного розвитку та їх цілеспрямованої організації і координації не мають достатньої глибини і масштабності. Сьогодні органи виконавчої влади передбачають для підвищення ефективності своєї діяльності шляхи застосування нових форм організації ефективних методів та важелів і спрямування їх на створення умов розвитку суспільства. Водночас досягнення вищого рівня якості управління потребує зростання аналітичної підтримки й обґрунтування управлінських рішень, що забезпечується оновленням і поглибленням аналітичної діяльності. Але такий стан аналітичної підтримки управлінських рішень у практиці розробки і прийняття законодавчих документів, що регулюють управлінську діяльність органів виконавчої влади, поки не спостерігається. Зазначене мотивує до подальших досліджень і удосконалення аналітичної підтримки діяльності органів виконавчої влади.

Постановка завдання: оцінювання змісту і впливу аналітичного забезпечення рішень, що приймаються органами виконавчої влади, з метою пошуку шляхів підвищення їх впливу на результати власної діяльності, розвиток керованих систем і розробку методичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проголошення суверенітету Україною і досягнення нею незалежності, зміна економічної системи і структури

суспільства спричинили необхідність пошуку нових імпульсів розвитку, створення нового рівня організованості й управління процесами революційних перетворень, досягнення збалансованості і пропорційності розвитку всіх систем країни і забезпечення нових потреб суспільства. Такі кардинальні зміни можуть здійснюватись тільки на основі достовірних даних і перебудови самої системи органів влади.

Головним фактором створення нового типу, напрямів і змісту організації соціально-економічних та інших відносин у суспільстві та їх раціональної структурованості і дієздатності стає новий зміст діяльності системи органів виконавчої влади. Розробка, побудова, оптимальне поєднання і регулювання заходів Національної стратегії і планів розвитку країни, створення умов для забезпечення темпів науково-технічного, виробничого і соціального прогресу потребують глибокого наукового аналізу наявних можливостей становлення нової країни та її розвитку. Необхідним стала побудова міцних зв'язків між суб'єктами господарювання і владою, оцінка їх взаємовпливу, визначення і проектування процесів розвитку і мінімізації негативних чинників, що підвищує вимоги до забезпечення якості управлінської та інших видів діяльності щодо укріплення життєзабезпечувальних процесів і спрямування їх на досягнення спільних цілей. Важливим стає і створення системи аналітичної підтримки діяльності суб'єктів господарювання. Результати аналізу їх діяльності можуть своєчасно надати дані про якість функціонування керованих систем і систем управління різного рівня, їх зв'язки і вплив на успішний плин усіх процесів в суспільстві.

При розробці прогнозів розвитку народного господарства країни у складі найважливіших оцінюваних і базових факторів його підвищення стали розглядатись тенденції динаміки показників всіх видів діяльності, організація і засоби здійснення їх процесів, рішень, ресурсів та результатів їх споживання, що дозволяють моделювати процеси і механізми управління ними. Дотримання таких умов може забезпечити система організації управління, побудована й інноваційно спрямована на забезпечення очікуваних перетворень в суспільстві. Сьогодні з'явилися нові можливості й альтернативи для вибору рішень з

урахуванням факторів, доповнених науковими знаннями, досвідом, вмінням бачити і знаходити способи вирішення проблем, що з'являються, на основі аналізу систем управління. Вони тісно пов'язуються з теорією систем, системним аналізом і ґрунтуються на алгоритмах опису розвитку суспільних явищ та інформації їх оцінювання. Виникає необхідність постійного створення й накопичення аналітичної інформації для підтримки забезпечення нею всіх необхідних управлінських дій.

Однак надання необхідної своєчасної уваги побудові практичних аналітичних процесів у системі державного управління України з набуттям нею незалежності не відбувалось. Більш активно стали досліджуватись аналітичні потреби господарської діяльності підприємств і об'єднань в галузі економіки з використанням методик пострадянських часів і доповненням їх показниками результатів господарської діяльності в ринкових умовах (з маркетингу, логістики, аналізу цін на виготовлену продукцію, показниками фінансової діяльності та ін.).

Теорія економічного аналізу стала вивчатись у закладах вищої освіти з економічною спеціалізацією і практикою. Її методологію почали використовувати і вважати універсальною для вирішення завдань всіх рівнів економіки, галузей, видів економічної діяльності, суб'єктів і об'єктів господарської діяльності, у тому числі структурних економічних підрозділів [1, с. 20–22]. Аналіз здійснювався за певний період часу (оперативний, квартальний, річний) в повному обсязі або частково за певними напрямками, його результати доповідались керівникам, а згодом стали обов'язковим елементом державної звітності. За змістом аналіз поділявся на загальноекономічний і техніко-економічний. У складі аналізованих показників можливо було виділити і ті, що певним чином стосуються систем управління, але його результати для оцінки якості управлінських систем окремо не застосовувались.

Наука державного управління на шляху її еволюційного становлення також почала приділяти велику увагу питанням аналітичного забезпечення супроводу управлінської діяльності й ухваленню управлінських рішень на

державному рівні. Була запропонована «проблемно-методолого-інформаційно-організаційно-кадрово-ціннісно-нормативна модель аналізу», або так званий «куб» аналітики [3, с. 425–426], який доцільно було б використовувати при відпрацюванні підходів і методології способів вирішення управлінських завдань за напрямками аналізу політики, економічної, соціальної та інших сфер.

Управлінські вчені пропонували також введення аналітичної функції державного управління, яка б здійснювалась у кожному підрозділі системи державного управління і була самостійно і тісно пов'язана з іншими функціями державного управління [3, с. 425–430], хоча детально її зміст, завдання, методологія створення і застосування детально не розглядалися. Втім, незважаючи на вже досить довгий час самостійності нашої держави, аналітична робота в органах виконавчої влади остаточно не налагоджена як самостійна і не є унормованою.

Для розуміння недооцінених і невикористаних можливостей впливу розвинутої аналітичної діяльності на результати і якість функціонування органів виконавчої влади розглянемо шлях її становлення в цьому напрямі з виокремленням наявних можливостей її покращення.

Організація і діяльність органів виконавчої влади, основи державної служби, організації державної статистики та інформатики визначаються Конституцією України [5, ст. 92, п. 12]. Система заходів науково-аналітичного та експертно-консультаційного супроводу процесів державного управління реалізуються установами, які працюють при Президентові України і існують в деяких міністерствах і галузевих управліннях.

Забезпечення аналітичною інформацією за окремими напрямками діяльності органів влади здійснюють державні і неурядові інформаційно-аналітичні структури. У складі перших – аналітичні служби Секретаріату Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України. У складі других – потужні заклади, що готують аналітичну інформацію: Національний інститут стратегічних досліджень, Український центр економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова, Служба

інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади, Інститут громадянського суспільства, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, Київська школа економіки, Центр економічної стратегії, Фонд «Демократичні ініціативи», Всеукраїнський галузево-аналітичний центр і Асоціація економічного співробітництва та розвитку підприємництва та багато інших [14], що формують галузеву аналітику. Кількість аналітичних центрів та аналітичної спільноти невідомо зростає, так згідно із зарубіжними дослідженнями їх кількість в Україні за останні роки збільшилась, і у 2020 р. в рейтингу йшлося про 90 організацій [13, с. 256]. Більшість із них займається дослідженням міжнародної проблематики, вивчає найважливіші політичні, соціальні й економічні проблеми, надає свої ідеї і рекомендації державним і недержавним організаціям, але форми державної взаємодії з такими аналітичними структурами поки остаточно не визначені. Такі дослідницькі центри у світі називають «фабриками думок» і «мозковими центрами». На сучасному етапі на різних рівнях органів виконавчої влади в Україні також вже є помітні ознаки і позитивні зрушення у співпраці держави з такими організаціями. Так, Центр ім. О. Разумкова виконав дослідний проєкт у сфері національної безпеки та оборони і розробив пропозиції щодо воєнної доктрини до всіх засадничих документів в оборонній сфері. Також фахівці центру були провідними розробниками Енергетичної стратегії України до 2035 р., затвердженої Указом Кабінету Міністрів України [6, с. 80]. Із розвитком процесів інформатизації суспільства важливу роль почали відігравати й інформаційно-аналітичні центри університетів та бібліотек, хоча їх розвиток все ще перебуває на етапі розбудови [15].

Водночас аналітичну діяльність безпосередньо в самих органах виконавчої влади поки не можна віднести до системної, оптимальної, методично і організаційно забезпеченої, регульованої і такої, яку можна вважати постійним надійним джерелом аналітичного обґрунтування управлінської діяльності з урахуванням специфіки і спрямованості праці державних службовців та її ключової ролі в розробці і здійсненні покладених на державу функцій

управління.

Потреба в отриманні об'єктивних аналітичних даних про стан і результати своєї діяльності вже почала зростати і в самих міністерствах, які стали передбачати результати її здійснення для розробки запланованих заходів у керованих системах і об'єктах. Так, комплексна оцінка результатів цифрової трансформації України за 2023 р. була здійснена Міністерством цифрової трансформації. Вимірювання рівня цифрової трансформації здійснювалось шляхом розрахунку комплексного Індексу цифрової трансформації регіонів, який вмістив відносні оцінки за основними блоками: інституційна спроможність, розвиток інтернету, розвиток ЦНАП, впровадження режиму «без паперів», цифрова освіта, «візитівка області», проникнення базових електронних послуг і галузева цифрова трансформація. За підрахунками міністерства цей показник у межах України в середньому становить 0,632 бала при максимально можливій величині – 1,0 [4]. І хоч цей показник відображає скоріше виконання кількості запланованих заходів, а не характеризує їх якість і результативність, він допомагає скласти уявлення про подальші кроки діяльності, визначитись з їх спроможністю впливати на структурну побудову заходів і на досягнення результатів розвитку інформатизації країни.

Певні результати необхідної внутрішньої аналітичної діяльності надали і інші міністерства, але дані стосовно результативності праці і рівнів позитивного впливу на діяльність керованих систем не були наведені. До того ж аналітична інформація про обсяги і якість роботи за весь рік є переважно звітньою і не ілюструє як невикористані можливості, так і досягнення. Однак вона мотивує до активізації й удосконалення позитивних кроків у розвитку аналітичної роботи шляхом підвищення уваги до теоретичних і практичних досліджень. Так, в переліку прикладних досліджень, які рекомендовано виконати у 2024 – 2025 рр. Міністерству освіти і науки України, суттєва частка спрямовується на розвиток аналітичної діяльності, на створення і проведення моніторингових досліджень щодо стану НТІ для реалізації напрямів науково-технічного прогресу, продовження проведення аналізу секторів економіки на предмет розвитку нових

технологічних ринків за рахунок створення нової інноваційної продукції та відповідності світовим трендам інновацій (10 найкращих); аналізу трансферу технологій в Україні, пропозицій щодо удосконалення управління та адміністрування процесу трансферу технологій та інших аналітичних досліджень з розроблення наукових засад державної політики у сферах освіти і науки, інноваційної діяльності в зазначених сферах [11].

Певні кроки щодо розбудови й укріплення аналітичної діяльності та її реального здійснення вже стали здійснюватись і у структурних органах влади, а саме в Положеннях про деякі міністерства. Серед виконуваних ними завдань чітко виокремлюється зміст і напрями аналітичної діяльності. Так, у Положенні про Міністерство економіки України для управління державним сектором відповідно до покладених завдань виокремлюються такі напрями діяльності: аналіз стану та тенденції економічного і соціального розвитку України, секторів та галузей економіки; аналіз стану конкурентоспроможності національної економіки; аналіз впливу інструментів валютно-урсової, грошово-кредитної політики; аналіз економічних факторів, що впливають на виконання Державного бюджету, стану внутрішнього і зовнішнього ринку, аналізу стану соціально-економічних результатів спеціальних економічних зон і пріоритетних напрямів розвитку [12]. Хоча, на жаль, спеціально виокремлених секторів аналізу діяльності в структурі цього міністерства майже не існує.

В плані роботи Міністерства аграрної політики та продовольства України щодо досягнення цілей діяльності передбачається широке проведення моніторингу наявних видів і напрямів діяльності, а Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості починаючи з 2022 р. також передбачало здійснення певних аналітичних заходів і завдань [4]. Водночас поки такі заходи не можна вважати активними напрямками розбудови аналітичної діяльності структурних підрозділів органів виконавчої влади, оскільки ця діяльність існує тільки в планах.

Аналізуючи діяльність органів виконавчої влади і державних суб'єктів господарювання, слід зазначити, що ця діяльність тісно пов'язана, особливо

стосовно питань управління розвитком і вони спільно працюють для досягнення позитивних результатів. Головна мета господарського аналізу – оцінити результативність переважно виробничих процесів, їх складників і елементів робіт, пов'язаних з організацією раціонального ресурсного забезпечення й умовами плину та управління ними.

Аналіз діяльності систем управління і аналіз систем господарювання не є тотожними, хоча мають спільні риси і в підсумку спрямовуються на підвищення ефективності спільних результатів діяльності керівних і керованих систем. Обидва види аналізу мають системний характер, охоплюють за змогою всі складники діяльності, їх зміст і умови здійснення. Оцінка якості діяльності систем управління і систем господарювання залежить від повної і достовірної інформації, яка відображає підсумки кінцевих результатів діяльності і здійснених заходів.

Управлінський аналіз відрізняється від господарського аналізу періодом його здійснення за окремими напрямками і обсягом необхідних аналітичних, проміжних та кінцевих результатів управління, потреба в яких виникає попередньо і враховує різні, навіть непередбачувані обставини. Сьогодні напрями аналізу не завжди мають структурне, інформаційне, правове і нормативне забезпечення і не завжди передбачають аналіз окремих функцій діяльності. Управлінський аналіз і окремі його види в системі управління можуть бути довшими за період здійснення і за векторами його напрямів. Але потреба в аналізі поточних результатів управлінської діяльності, його своєчасності і ритмічності існує постійно, оскільки оперативні управлінські рішення завжди потребують аналітичної підтримки своєї розробки.

Питання управлінського аналізу спрямовуються на оцінку раціональності побудови, якості і результативності управлінської діяльності, продукція якої відрізняється від продукції господарських систем. Продукція діяльності органів виконавчої влади – розроблені стратегії, програми, плани, нормативно-правові та інституційні документи. Якість цієї продукції враховує її інтелектуальний зміст і спрямовується на досягнення попередньо сформульованих цілей

діяльності державного управління та керованих систем. Цей вид аналізу потребує ширшого використання сучасних наукових знань, методологічної бази та інформаційно-аналітичного і програмного забезпечення.

Аналіз системи управління засновується на декомпозиції їх структурних складових елементів, визначенні статистичних і змінюваних параметрів і характеристик, їх призначення, чіткої спрямованості діяльності на види, зміст та наявні інформаційно-комунікативні зв'язки спільної взаємодії для забезпечення запланованих результатів та інші характеристики.

Основні базові види діяльності і основа для управління, яку здійснюють органи влади є функції. За виникненням функції являють собою діяльність, спрямовану на підтримку результативного функціонування окремих суб'єктів, об'єктів, технологій, процесів, напрямів і отримання результатів діяльності, у тому числі економічних, соціальних, технологічних та ін. Конкретизація їх змісту визначається шляхом побудови алгоритмів здійснення управлінських процесів, виконуваних дій, елементів застосованих методів, технологій і процесів діяльності, спрямованих на досягнення показників запланованих результатів.

Кожна функція має свій напрям діяльності і завдання, які здійснюються певними методами і технологіями конкретних методів державних структур. Указ Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» регулює типи центральних органів виконавчої влади (міністерства, центральні органи виконавчої влади (служби, агентства, інспекції тощо), центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом та центральні органи виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України), визначає їх структуру та схеми взаємодії [8].

Види і зміст діяльності функцій органів влади вже чітко сформульовані наукою державного управління і практикою його здійснення. Сьогодні управлінська діяльність здійснюється за основними, допоміжними функціями і функціями обслуговування [9, с. 98–99].

Підготовку до аналізу функціонального змісту діяльності органів виконавчої влади доцільно починати зі встановлення його основних напрямів:

- цілі діяльності та їх зіставлення з цілями діяльності керованих систем (сфер, галузей, об'єктів);
- апарату управління (його структури, функцій, завдань, взаємопов'язаної поведінки з керованими суб'єктами);
- методів, технологій і процесів здійснення діяльності та їх спроможності вирішувати поставлені завдання;
- прогнозовані й очікувані результати управлінського впливу і співпраці органів влади з владою підконтрольних суб'єктів;
- визначення причинно-наслідкових зв'язків між якістю функціональних завдань і результатів діяльності керованих систем та рівнем їх взаємовпливу.

Формування етапів і змісту управлінського аналізу здійснюється в логічній послідовності вирішення і реалізації управлінських завдань, здійснюваних за попередньо визначеними даними функціональної діагностики (аналітико-діагностичної функції, функцій прогнозування і планування, організації, координації, контролю, регулювання, мотивації, оцінювання, функції розробки управлінських рішень і пропозицій щодо прийняття) [9, с. 99]. Для розробки методологій успішного здійснення аналізу необхідно мати систему показників, які б вичерпно і коректно описували зміст управлінської діяльності, сутність управлінських рішень, взаємозв'язків у системі: «управління – керовані системи». Втім, зростання кількості загальноприйнятих показників не завжди дають належне уявлення між рівнями взаємозв'язків державного управління і керованими системами.

Аналіз методичного інструментарію аналітичної оцінки управління розвитком соціально-економічних процесів засвідчує існування значної кількості локальних методичних розробок і пропозицій, але всі вони недостатньо поєднані між собою, а їх застосування не має комплексного характеру.

Методологія забезпечення функціонального аналізу системи потребує не тільки сучасних інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, а й нових науково обґрунтованих підходів до інноваційного розуміння функціональних завдань, їх змістовної і структурної впорядкованості із

застосуванням багатокритеріальних методів оцінювання.

Окремим проблемним питанням сьогодні є тенденція розпорошення змісту класичних управлінських функцій і завдань щодо їх здійснення за структурними складниками. Наприклад, самостійних функцій управління в Положеннях про міністерства нараховують від 50 і більше видів. Таке бачення функціонального змісту органів виконавчої влади нічим не виправдане, оскільки воно лише відображає поверхнєве розуміння поняття функції і визначає їх елементи і дії як самостійні функціональні завдання і процеси їх здійснення, хоча останні можуть бути разовими.

Самостійною складовою частиною методологічних питань аналізу слід розглядати і використовувати аналітичні методи діяльності органів виконавчої влади. Сьогодні для забезпечення управлінського аналізу системи органів влади існують реальні умови: система знань, яка активно розвивається, інформаційно-комунікаційні та цифрові технології і процеси різних видів суспільної діяльності, згрупування яких дає можливість побудувати системну методологію управлінського аналізу за значним переліком методів аналізу із широкими комплексними можливостями. В їх складі метод форсайту, що дозволяє виявити тенденції та результати діяльності на ранніх етапах і передбачати варіантні можливості забезпечення стійкого розвитку в майбутньому. Серед його методів, що використовуються разом або кожен окремо, виділяються: метод головних компонент (використовується для визначення найважливіших напрямів діяльності і послідовності їх застосування); SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін функціонування і діяльності системи управління і керованих нею систем); WO-аналіз (метод оцінювання взаємного впливу на результати діяльності слабких сторін і можливостей); ST-аналіз (аналіз взаємного впливу сильних сторін і загроз); WT-аналіз (аналіз взаємного впливу слабких сторін і загроз); Smart-аналіз (аналіз пріоритетності змісту і завдань стратегічних планів, заходів, дій); методи моніторингових досліджень (служать для ліквідації і зниження дефіциту інформації, проводяться спеціальними спостереженнями за станом плину аналізованих явищ чи процесів соціальної взаємодії

громадянського суспільства, влади, бізнесу. Дані моніторингу дозволяють надати якісну характеристику явищ, систем чи об'єктів і їх опису, передбачення появи нових тенденцій і ситуацій в освіті, культурі, охороні здоров'я, туризмі, тощо); методи діагностичного аналізу (вивчення ознак і вимір показників і характеристик можливого відхилення параметрів: відхилення у функціонуванні керованих об'єктів, від усталених стійких параметрів з метою запобігання порушень запланованого ритму діяльності); АBB-аналіз (метод визначення витрат і вигід); метод контент-аналізу (служує для обробки даних, які містяться в документах з метою формалізації змісту текстових технологій, повідомлень, позицій тощо); методи виконання функції Комплаєнс (методи захисту від ризиків і боротьби із зловживанням традиційними і сучасними). В умовах сучасної невизначеності набуває поширення і метод горизонтального сканування (всестороння експертиза ризику та нових тенденцій для реформування, сприйняття і виявлення неявних припущень щодо майбутнього). Він допомагає уряду підготуватись до потенційних можливостей і загроз та забезпечити стійкість перед майбутнім.

Широкому застосуванню методів оцінювання якості, результативності й інноваційності управлінської діяльності сприяють хмарні обчислення і хмарне архівування даних, які концентрують і координують дані, сприяють більшій координації та інтеграції наявних і отриманих у результаті обробки інформації для здійснення аналізу функціональних завдань та інших напрямів діяльності, розкривають зміст системних змін, сприяють осучасненню інформаційних можливостей, технологій і процесів, що формують інформаційно-аналітичне оснащення системи управління.

Водночас, широке застосування навіть незначної частини перелічених методів аналізу (а взагалі їх сумарна кількість у різних галузях знань уже перевищила 100 видів) для застосування їх повних можливостей у поточній діяльності й отримання швидких необхідних результатів для її регулювання потребує більшої уваги. Так, методи інтервального аналізу формують результати аналізованих величин за замкненими проміжками часу про результати

функціонування об'єктів, систем чи процесів до інтервалу, який цікавить і встановлюється керівниками як умова якісної діяльності. Інтервальні (часові) розрахунки можуть використовуватись при вирішенні завдань безперервної оптимізації, встановлення співвідношень часу, як базових значень [10]. У системі державного управління такі дані становлять інтерес для аналізу виконання стратегій і планів розвитку діяльності за короткий період часу (не за рік, навіть не за квартал, а зі зростаючим підсумком (1 квартал, 1+1 – другий квартал, 1+2+3 – третій квартал і т.д.)). Ці розрахунки, попри великий обсяг інформації і певну складність її архівування, сьогодні вже можна робити з використанням сучасних інформаційних технологій і застосування хмарних обчислень.

Сьогодні застосування цього методу при розробці й аналізі стратегій і планів на період 3, 5, 10 і більше років могло б суттєво підвищити їх обґрунтованість, своєчасність контролю, корегування і розвиток і вивести стратегічне прогнозування країни на новий рівень якості.

Надалі перехід і надання переваг стратегічному плануванню керованих систем і процесів в Україні, на жаль, не тільки не поглибило уявлення про реальне майбутнє, а навіть знизило увагу до екстраполяційної і варіантної розробки планів. В умовах війни з'явилося багато непередбачуваних і недостатньо врахованих факторів, які не тільки не підвищують швидку адаптацію країни до змінюваних умов і непередбачуваних ситуацій для прийняття рішень, а й потребують широкого застосування методів ситуаційного аналізу і розробки відповідного методичного підходу до його застосування в управлінні процесами життєдіяльності в повоєнний період. Ситуаційний аналіз ґрунтується на застосуванні вже наявної аналітичної інформації і обґрунтованих передбачень можливого стану опису їх змін, впливу на умови господарювання, на прогнозуванні можливих позитивних і негативних змін і індикаторів, які впливають на появу очікуваних результатів.

У практичній діяльності державних службовців на сучасному етапі спостерігається суттєве збільшення і ускладнення інформації та чинників, які необхідно враховувати й опрацьовувати, потреба в забезпеченні багатовимірності

управлінських засобів і їх численних зв'язків з навколишнім середовищем. Очікувані результати діяльності повинні бути науково обґрунтованими, вмотивованими і супроводжуватись аналітичними розрахунками із застосуванням вже наявних і отриманих нових знань про невикористані можливі шляхи вирішення практичних завдань на вищому рівні якості і результативності. Аналізуючи окремо взяті ситуації і проблеми, що виникають несподівано, необхідно частіше застосовувати і метод Дельфі, який дозволяє встановити фактори впливу із подальшим їх вимірюванням. Він ґрунтується на творчому підході до вирішення проблем і застосуванні групової експертизи. При цьому слід дотримуватись і не допускати порушень «порогових» значень очікуваних результатів (критично неприпустимих). Зазначене свідчить, що ситуативний аналіз і оперативні методи аналітичного інструментарію дозволяють вирішувати складні питання в короткий період часу.

Широта, численність, тісна пов'язаність, поява частих змін і взаємозалежність результатів діяльності в ланцюгу «система управління – керовані системи – спільний результат» викликає гостру необхідність виокремлення аналітичної платформи для забезпечення управлінської діяльності. Її побудова і функціонування потребують виділення аналітичної діяльності за всіма видами у складі самостійних управлінських завдань, технологій і процесів, і об'єднання їх в окремі, самостійні функції з потужним методологічним інформаційно-аналітичним, технологічним і ресурсним забезпеченням. Це потребує надання їй відповідного статусу – законодавчо-інституційного, організаційного і ресурсного забезпечення, достатнього для якісного здійснення управлінського аналізу.

Зміст аналітичної функції в системі діяльності органів виконавчої влади доцільно розуміти як *сукупність обґрунтованих інформаційних, аналітичних і проектних управлінських дій щодо здійснення структурного, функціонального, інформаційного і параметричного аналізу побудови й функціонування органів виконавчої влади і реалізацією закріплених за ними завдань у послідовності реалізації управлінських процесів, які спрямовуються на вивчення стану змін,*

закономірностей і результатів діяльності виробничо-господарських систем і управління ними шляхом ефективних впливів на очікувані результати.

Предмет аналізу – передбачення умов для побудови раціональності причинно-наслідкових зв'язків, управління якістю результатів, їх спільної взаємодії, підвищення обсягів і якості аналітичних робіт та їх самостійності у складі функцій державного управління.

Ця функція у складі інших функцій повинна стати первинною, оскільки для них вона створює аналітичні основи обґрунтування і формування рішень, оцінки стану і визначення сучасності застосовуваних методів, технологій, виробничих і управлінських процесів і результатів їх спільного функціонування. Її результати формуються за рахунок своєчасного оцінювання позитивних і негативних факторів і причин, будь-яких чинників і обставин їх впливу, обґрунтування і пропозицій застосування факторів рушійних сил для подальшого розвитку керівної і керованих систем.

Для надання аналітичній функції управління статусу самостійної і розгляду її як обов'язкової у складі функцій державного управління необхідно здійснити її інституційне, нормативно-законодавче, організаційне, методологічне, інформаційно-комунікативне та ресурсне забезпечення. Це потребує для її формування і застосування проєктного цільового підходу і розробки відповідного проєкту на державному рівні.

Висновки. Аналітична діяльність в органах виконавчої влади являє собою невіддільний, самостійний, організаційний складник управління, якісне виконання якого створює умови для розробки обґрунтованих і збалансованих планів, підтримки і розвитку процесів життєдіяльності країни. Результати аналізу надають інформацію, яка сприяє обґрунтованості і передбачуваності динаміки плину і результатів соціально-економічних процесів, вибору раціональних методів і технологій виконуваних робіт і процесів, моделюванню їх очікуваних змін, які б дозволили підтримувати вищу продуктивність і ефективність державного управлінського впливу на досягнення цілей розвитку.

Методологія управлінського аналізу має багато спільного і може

формуватись на єдиній концепції з господарським аналізом, разом спрямованих на пошук шляхів підвищення ефективності поточної діяльності, розробку стратегій і програм розвитку, обґрунтування ухвалених управлінських рішень у складних умовах господарювання та розвитку країни на сучасному етапі та в майбутньому. В аналітичній діяльності застосовуються знання, які реалізують дію нормативно-законодавчих актів державного управління та економічного розвитку і низки наук – економетрики, дослідження операцій, кібернетики та інших, які в сукупності дозволяють охопити аналіз оптимальних умов для пошуку, обміну і обробки численної інформації, застосовуючи зворотні і прямі зв'язки і створюючи оптимальні умови їх використання в управлінні процесами життєдіяльності і природних явищ.

Склад аналітичних завдань у системі управління за змістом, кількістю, технологіями здійснення повинен бути об'єднаний у самостійну аналітичну функцію управління і застосовуватись органами виконавчої влади з використанням загальної методологічної концепції, обґрунтування структури, змісту і напрямів діяльності, переліку завдань та їх методологічних і технологічних аспектів здійснення. Її результати повинні сприяти розвитку системи управління і стану керованих об'єктів. Серед основних напрямів аналізу, доцільно виділяти структурний, параметричний, функціональний, інформаційний, економічний, фінансовий, інституційно-правовий, науково-технічний, матеріальний.

Напрями і завдання аналітичної функції управління будуть постійно перебувати в русі під впливом змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Нові завдання повинні формуватись із випередженням у часі розробки прогнозів, стратегій і планів, у зв'язку з необхідністю своєчасного вирішення завдань інших функцій управління, визначення способів їх здійснення і обґрунтування прогнозованих показників стану ресурсного і майнового забезпечення і підвищення рентабельності активів.

Слід враховувати, що наявність великого обсягу інформації про керівні і керовані системи не означає і не гарантує можливості її ефективного

використання в аналітичних процесах. Потрібна їй відповідна систематизація, структурування, обробка і визначення можливостей до віддзеркалення характерних рис аналізованих явищ і процесів, методів і технологій, здатності до перетворень у похідні, комплексні і інтегральні показники. Тому визначенню і вимірюванню об'єктивності і достатності показників аналізу повинна приділятися особлива увага.

Назріла і реальна потреба підготовки фахівців з аналітики в системі державного управління, введення в навчальні плани підготовки фахівців з вищою освітою для системи публічного управління навчальних курсів з теорії і практики управлінського аналізу та включення його як спеціальної тематики у відповідні програми опанування знань інших дисциплін, які формують наукові основи державного управління і комплексне системне їх використання в практиці.

В умовах інформатизації українського суспільства створення належних умов аналітичного забезпечення органів виконавчої влади буде сприяти формуванню здатності її вищого рівня і посиленню позитивного впливу на розвиток суспільства.

Література

1. Кулик А. В. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ: Персонал, 2018. 452 с.
2. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. 320 с.
3. Державне управління: підручник: у 2 т. / ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко та ін. [та ін.]; НАДУ при Президентові України. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
4. Урядовий портал: єдиний вебпортал органів виконавчої влади. URL: <https://www.kmu.gov.ua/catalog>
5. Конституція України: прийнята 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 27.01.2024).

6. Чегорська Г. Р., Прихненко М. І. Аналітичні центри в Україні та їх роль у формуванні зовнішньої політики держави. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. Василя Стуса*. 2021. Т. 2. № 13. С. 78-82.
7. Економічна енциклопедія / відпов. ред. С. В. Мочерний. Київ: Академія. Т. 1, 2000. 863 с.
8. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України від 9 грудня 2010 р. № 1085/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Text>
9. Бобровський О. І. Організаційний і технологічний розвиток органів публічного управління в територіальних громадах: стан та інноватизаційні трансформації: монографія. Міжнародний центр досліджень, освіти та навчання. МТÜ, Таллінн, Естонія, 2021. 185 с.
10. Жуковська О. А. Основи інтервального аналізу: навч. посіб. Київ: Освіта України, 2009. 136 с.
11. Про деякі питання проведення конкурсного відбору проєктів прикладних досліджень з розроблення наукових засад державної політики у сферах освіти і науки, інноваційної діяльності в зазначених сферах, виконання яких розпочнеться у 2024 році: наказ Міністерства освіти і науки України від 13 грудня 2023 р. № 1526. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-deyaki-pitannya-provedennya-konkursnogo-vidboru-proyektiv-prikladnih-doslidzhen-z-rozroblennya-naukovih-zasad-derzhavnoyi-politiki-u-sferah-osviti-i-nauki-innovacijnoyi-diyalnosti-v-zaznachenih-sferah-vikonannya-yakih-rozpochnetsya-u-2024-roci>
12. Питання Міністерства економіки: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. № 459. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-п#Text>
13. Шулімов С.Ф. Аналітичні центри в Україні: сучасність та можливості розвитку. *Наукові перспективи*. 2021. № 9(15). С. 251-259.
14. Перелік українських неурядових аналітичних центрів, зміст сайтів яких було досліджено. URL: <https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2019/11/Перелік-АЦ.pdf>

15. Сербін О., Ярошенко Т. Інформаційно-аналітичні центри університетів та бібліотек: виклики часу. *Український інформаційний простір*. 2022. № 2(10), С. 293-312.

References

1. Kulik, A.V. (2018), *Teoriia ekonomichnoho analizu: navch. posib.* [Theory of economic analysis: textbook], Personal, Kyiv, Ukraine.
2. Kindrats'ka, H.I. Zahorodnij, A.H. and Kulyniak, Yu.I. (2019), *Analiz hospodars'koi diial'nosti* [Analysis of economic activity], Vyd-vo L'vivs'koi politekhniky, L'viv, Ukraine.
3. Kovbasiuk, Yu.V. Vaschenko, K.O. Surmin, Yu.P. and Bakumenko, V.D. (2012), *Derzhavne upravlinnia: pidruchnyk* [Public administration: a textbook], vol. 1, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Dnipropetrovsk, Ukraine
4. Government portal (2024), available at: <https://www.kmu.gov.ua/catalog> (Accessed 15 Feb 2024).
5. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), “The Constitution of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> (Accessed 27.01.2024).
6. Chehors'ka, H.R. and Prykhnenko, M.I. (2021), “Think tanks in Ukraine and their role in shaping the State’s foreign policy”, *Visnyk students'koho naukovoho tovarystva DonNU im. Vasylia Stusa*, vol. 2, no. 13, pp. 78-82.
7. Mochernyj, S.V. (2000), *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia], Akademiia, Kyiv, Ukraine.
8. President of Ukraine (2010), Decree “On optimizing the system of central executive bodies”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Text> (Accessed 15 Feb 2024).
9. Bobrovs'kyj, O.I. (2021), *Orhanizatsijnyj i tekhnolohichnyj rozvytok orhaniv publicnoho upravlinnia v terytorial'nykh hromadakh: stan ta innovatzatsijni transformatsii* [Organizational and technological development of public administration

bodies in territorial communities: state and innovative transformations], MTÜ, Tallinn, Estonia.

10. Zhukovs'ka, O.A. (2009), *Osnovy interval'noho analizu* [Basics of interval analysis], Osvita Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

11. Ministry of Education and Science of Ukraine (2023), Order “About some issues of the competitive selection of applied research projects for the development of scientific foundations of state policy in the spheres of education and science, innovative activities in the specified spheres, the implementation of which will begin in 2024”, available at: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-deyaki-pitannya-provedennya-konkursnogo-vidboru-proyektiv-prikladnih-doslidzhen-z-rozroblennya-naukovih-zasad-derzhavnoyi-politiki-u-sferah-osviti-i-nauki-innovacijnoyi-diyalnosti-v-zaznachenih-sferah-vikonannya-yakih-rozpochnetsya-u-2024-roci> (Accessed 15 Feb 2024).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Resolution “Questions of the Ministry of Economy”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-p#Text> (Accessed 15 Feb 2024).

13. Shulimov, S.F. (2021), “Think tanks in ukraine: modernity and opportunities of development”, *Naukovi perspektyvy*, vol. 9 (15), pp. 251-259.

14. prostir.ua (2019), “List of Ukrainian non-governmental analytical centers, the content of whose sites will be investigated”, available at: <https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2019/11/Perelik-ATs.pdf> (Accessed 15 Feb 2024).

15. Serbin, O. and Yaroshenko, T. (2022), “Information and analytical centers of universities and libraries: challenges of time”, *Ukrains'kyj informatsijnyj prostir*, vol. 2 (10), pp. 293-312.

Стаття надійшла до редакції 27.02.2024 р.