

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. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.8>

УДК 342.6

П. С. Шпига,

к. т. н., докторант, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9871-1921>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ НА 2022-2025 РОКИ

P. Shpyha,

PhD in Technical Sciences, Doctoral candidate, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

THEORETICAL ASPECTS OF FORMALIZATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION REFORM STRATEGY OF UKRAINE FOR 2022-2025

У статті наголошено, що виконання Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки є надзвичайно важливим для забезпечення сталого розвитку держави, здатності протистояти потужним зовнішнім загрозам та виконання зобов'язань України, які спрямовані на забезпечення спроможності вступу країни в ЄС. Показано, що її впровадження

ускладнено викликами, які є наслідком повномасштабної російської агресії, нестачею фінансових та кадрових ресурсів, геополітичною нестабільністю та іншими обставинами. З'ясовано, що множинність виявлених чинників, їхні взаємовплив, взаємозалежність і непередбачуваність вказують на актуальність теоретичних досліджень, які можуть забезпечити поглиблене розуміння проблем імплементації Стратегії та формування раціональних шляхів забезпечення її виконання. Показано, що в нинішніх умовах для побудови моделі такого складного стохастичного об'єкта доцільним є використання методу формалізації. Цей метод, як і всі аналітичні інструменти абстрагування, має свої вади, ціну та складнощі застосування. Проведений аналіз практичного досвіду виконання Стратегії, звітів та наукових публікацій дозволив сформулювати вісім головних теоретичних аспектів формалізації Стратегії реформування державного управління. Врахування цих аспектів при науковій формалізації Стратегії дозволить систематизувати, уточнити та методологічно прояснити її зміст; з'ясувати характер взаємозв'язку її положень, завдань, індикаторів; виявити і сформулювати ще не вирішені або частково вирішені проблеми її впровадження.

The main document, which defines the priority areas of public administration reform and is aimed at creating an effective, transparent and accountable system of public authorities according to European standards, is the Strategy of Public Administration Reform in Ukraine for 2022-2025. The article analyzes the theoretical aspects of the formalization of this Strategy. It is emphasized that the implementation of the Strategy is extremely important for ensuring the sustainable development of the state, confronting powerful Russian threats and fulfilling Ukraine's obligations aimed at ensuring the country's ability to join the EU.

It is shown that its implementation faces problems caused by full-scale Russian aggression, lack of financial and human resources, geopolitical instability, and other circumstances. The multiplicity of factors identified in the study, their unpredictability, mutual influence and interdependence confirm the relevance of

theoretical studies, which can provide an in-depth understanding of the problems of implementing the Strategy and the formation of practical methods for its implementation. It is shown that in modern conditions it is advisable to use the formalization method to solve such a complex stochastic problem.

Scientific formalization allows you to create a structured analytical document that defines the current goals, tasks, measures to achieve them and indicators of the effectiveness of the Strategy. This method, like all tools of analytical abstraction, has its drawbacks, price and application difficulties. The analysis of the practical experience of implementing the Strategy, reports and scientific publications made it possible to single out eight main theoretical aspects of the formalization of the State Administration Reform Strategy.

The analysis of the practical experience of implementing the Strategy, reports and scientific publications made it possible to single out eight main theoretical aspects of the formalization of the State Administration Reform Strategy. Taking into account these aspects in the scientific formalization of the Strategy will allow to systematize, specify and methodologically clarify its content; find out the nature of the relationship between its provisions, tasks, indicators; identify and formulate problems that are not yet solved or partially solved. The results of formalization can be the basis for the formation of practical approaches to ensure the further implementation of the Strategy.

Ключові слова: державне управління, стратегія, реформування державного управління, теоретичні аспекти, формалізація, Україна.

Keywords: public administration, strategy, Reform Strategy, theoretical aspects, formalization, Ukraine.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В нинішніх умовах сталий розвиток держави, здатність протистояти потужним загрозам та впроваджувати цифрові інновації ґрунтуються на комплексі взаємопов'язаних чинників, серед яких

ключовим є ефективне державне управління (далі — ДУ). Основним документом, який визначає пріоритетні напрямки реформування ДУ України та має на меті створення ефективної, прозорої та підзвітної системи органів державної влади на основі європейських стандартів, є Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки (далі — Стратегія) [1]. Результати звітів та моніторингу виконання Стратегії свідчать, що в умовах повномасштабного російського вторгнення Кабінет Міністрів України зміг продовжити її виконання, забезпечено безперервне функціонування державних інституцій та виконання покладених на органи виконавчої влади завдань Стратегії, досягнуто значного прогресу в цифровій трансформації публічних послуг [2, 3]. Уряд, міжнародні організації та науковці досліджуючи хід виконання Стратегії виокремлюють низку чинників, які перешкоджають її успішній реалізації. Серед них: негативний вплив війни на кадрове та ресурсне забезпечення, бюрократія, корупція, недоліки положень самого документа, відсутність чіткої термінології, недосконалість системи моніторингу тощо [3, 4].

Загалом, ми можемо зробити висновок, що продовження успішного виконання Стратегії потребуватиме значних ресурсів і зусиль з боку влади, науковців, громадянського суспільства та допомоги міжнародних партнерів. Множинність виявлених чинників, які впливають на нинішні процеси впровадження Стратегії, їхня непередбачуваність і взаємозалежність свідчать про актуальність відповідних теоретичних досліджень та пошуку ефективних інструментів забезпечення її подальшого виконання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам удосконалення процесів реформування державного управління України приділяється значна увага з боку вітчизняних і зарубіжних дослідників. У роботах таких українських учених, як А. В. Антонов, Л. В. Антонова, Л. М. Івашова, В. Д. Бакуменко, Н. Т. Гончарук, О.В. Карпенко, М. І. Лахижа, Д. В. Неліпа, Н. І. Обушна, О. І. Пархоменко-Куцевіл, Л. Л. Приходченко розглядаються важливі теоретичні аспекти стратегічних проблем реформування ДУ, особливості

удосконалення системи державного управління України.

Наукові праці таких українських авторів, як Ю. Карпенко [4], М. Малетич [5], О. Пархоменко-Куцевіл [6], П. Шпига [4] свідчать про важливість та одночасно складність імплементації стратегічних планів трансформації системи ДУ України. Аналізуючи положення та завдання Стратегії, науковці доводять, що їхнє виконання в контексті європейських принципів державного управління – багатогранний процес, який включає удосконалення, трансформацію і розвиток усіх складових системи ДУ. Вчені також відмічають неякісні формулювання багатьох положень, завдань та індикаторів Стратегії; недостатню структурованість, упорядкованість за пріоритетами та точність опису проблем, які обумовили її прийняття; необхідність уточнення положень, що стосуються місцевого самоврядування [4, 5, 12].

У книзі «Аналіз сучасної стратегії» експерт-стратег Роберт М. Грант (Robert M. Grant) обговорює існуючий спектр актуальних тем, таких як рух корпоративної соціальної відповідальності, соціальні та управлінські інновації [7]. Ці теми представлені разом із повністю інтегрованими бізнес-моделями та сучасними прикладами інновацій у бізнес-моделях. Інший важливий напрям досліджень даної проблематики стосується прикладів класифікації стратегій в ДУ. Так, в статті Said Elbanna, Rhys Andrews і Raili Pollanen проаналізовано впливи формалізованого стратегічного планування на успіх імплементації стратегії більше ніж у 150 публічних організаціях Канади [8]. Автори встановили, що формальне стратегічне планування має значний позитивний зв'язок з імплементацією, який стає ще більш важливим у випадку, коли існує невизначеність зі стейкхолдерами. Усе означене обумовлює актуальність та обґрунтований науковий інтерес до теоретичних аспектів формальних аналітичних інструментів дослідження Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – виявлення основних проблем впровадження Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки та

формування теоретичних аспектів її формалізації як інструмента забезпечення повноти імплементації Стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки є основним нормативно-правовим актом, який визначає головні напрями реформування ДУ та містить ключові завдання для Уряду у цій сфері. Вона схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. Метою Стратегії є "побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду". Реформування передбачає "формування ефективної системи державного управління, що здатна виробляти і реалізовувати виважену державну політику, спрямовану на сталий суспільний розвиток, спрощення процедур надання державних послуг громадянам і бізнесу, адекватне реагування на можливі внутрішні і зовнішні виклики" [1]. Пріоритетні напрямки модернізації системи ДУ деталізовані у завданнях Стратегії та Плані заходів. Важливість визначених в Стратегії завдань реформування державного управління України обумовлена такими обставинами:

- ефективне державне управління є ключовим для перемоги російського агресора;
- реформа ДУ є важливою передумовою для виконання зобов'язань України, які спрямовані на забезпечення спроможності вступу країни в ЄС та отримання фінансування у рамках програми Ukraine Facility [10];
- розвиток системи ДУ здатний посилити економічну конкурентоспроможність України, покращити бізнес-клімат, прискорити економічний розвиток і залучення інвестицій;
- імплементація Стратегії дозволить задовольнити важливі потреби бізнесу та громадян щодо якісних державних послуг, прозорості та відповідальності при прийнятті рішень;
- кібербезпека, міжнародний тероризм, зміни клімату та інші глобальні виклики вимагають від України швидких та обґрунтованих рішень.

Чинна стратегія є продовженням схваленої у 2016 році стратегії реформування ДУ, яка впроваджувалась до 2021 року. Ряд важливих завдань минулої стратегії, навіть за більш сприятливих зовнішніх умов, не були виконані чи виконані частково. Зокрема, не було проведено реформу оплати праці державних службовців, утворення директоратів у міністерствах, впровадження конкурсної процедури на посади державної служби категорії "А", не в повному обсязі працює обмін інформацією між публічними електронними реєстрами з використанням системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів "Трембіта" [2]. Розуміючи складність виконання нинішньої Стратегії, враховуючи нові завдання плану Європейської інтеграції України та зважаючи на реалії повномасштабної війни, Кабінет Міністрів України своїм розпорядженням від 23 грудня 2022 р. № 1199-р. затвердив зміни до Стратегії та Плану заходів з реформування державного управління України на 2022—2025 роки, в яких переглянуті строки виконання певних завдань та додано важливі позиції, що стосуються євроінтеграції [9]. Оновлений план враховує деякі нові виклики, з якими зіткнулася Україна внаслідок війни, а також містить додаткові заходи, спрямовані на покращення процесів виконання Стратегії.

Результати звітів та моніторингу виконання нинішньої Стратегії свідчать, що в цілому виконавча влада довела можливість впровадження Стратегії в умовах повномасштабного вторгнення. Особливо значні досягнення стосуються цифрової трансформації публічних послуг, частково впроваджено модулі інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), відмічається прогрес у сфері боротьби з корупцією [3]. Проте, відмічаючи певний рівень спроможності державних інституцій виконувати завдання модернізації ДУ, загальний прогрес у виконанні проголошених у Стратегії завдань реформування державного управління України не можна вважати достатнім. Деякі заплановані реформи були уповільнені або зупинені. Це стосується, зокрема, сфери конкурентного добору персоналу на основі заслуг та професійної кваліфікації, реформи заробітної плати, темпів

запровадження інформаційної системи кадрового менеджменту [3].

Проведений нами аналіз наукових публікацій, звітів Уряду та міжнародних організацій дозволив виокремити такі ключові виклики, з якими зіштовхнулася Україна при реалізації Стратегії:

- геополітична нестабільність, негативний вплив війни в Україні на процес реформування ДУ;
- нестача фінансових та кадрових ресурсів, не синхронізоване фінансування;
- складність реформ існуючих процесів державного управління;
- відсутність комплексних наукових досліджень цього напрямку;
- недостатня адміністративна спроможність та технологічне забезпечення державних установ;
- стресові умови діяльності та неготовність службовців до використання новітніх цифрових технологій;
- низький рівень довіри громадян та бізнесу до усіх гілок влади, що ускладнює підтримку впровадження реформ;
- виникнення нових загроз в галузях кібербезпеки, енергозабезпечення, надійності тощо.

З іншого боку, ми можемо відмітити ряд чинників, які свідчать про те, що реалізація Стратегії може бути успішною. Основними серед них є такі:

- підтримка Стратегії з боку Президента України, Верховної Ради та Уряду, які неодноразово заявляли про актуальність і важливість реформ;
- значна фінансова, методична та технічна допомога від міжнародних партнерів для проведення реформ;
- високий рівень зацікавленості громадянського суспільства, активна його участь у процесі реформування ДУ;
- прийнято ряд важливих для виконання Стратегії нормативно-правових актів;

- виконано ряд складних пунктів Плану заходів Стратегії;
- наявність позитивного досвіду та наукового підґрунтя реформування державного управління.

Загалом, оскільки умови і процес реформування ДУ в Україні є динамічним, то і перспективи виконання Стратегії можуть змінюватися залежно від розвитку подій. Ймовірність успішного виконання окремих завдань та Стратегії в цілому також залежить від того, яким положенням Уряд надасть більшого значення, як буде виконуватись перерозподіл ресурсів, наскільки чіткими і зрозумілими для виконавців будуть завдання Стратегії тощо.

Множинність перелічених різнонаправлених чинників, їхня стохастичність свідчать про актуальність теоретичних досліджень Стратегії, результати яких мають стати основою для розуміння проблем імплементації заходів Стратегії та формування практичних прийомів забезпечення їхнього виконання. Саме теоретичні знання дають можливість професійно аналізувати та систематизувати поточну інформацію, швидко готувати висновки та узагальнення, бути компетентними та вмотивованими керівниками і виконавцями, вирішувати проблеми та знаходити нові рішення для складних завдань, розвивати вміння ефективної комунікації та взаємодії в команді виконавців.

Мусимо відмітити, що в Україні існує проблема недооцінки теоретичних досліджень проблем розробки, впровадження та моніторингу виконання стратегій. Виходячи із змісту офіційних документів, брифінгів урядовців, тексту та супровідних документів Стратегії ми можемо констатувати, що важливішими вважаються досвід та практичні навички, а теоретичні знання не є суттєвими для реальних процесів виконання Стратегії. Однак практика виконання попередньої стратегії довела хибність такої думки. Теоретичні аспекти стратегування є не менш важливими, ніж практичні навички. Вони дають нам можливість глибше зрозуміти мету реформування ДУ і завдання Стратегії, розширити бачення перспектив, підвищити компетентність виконавців, уникнути багатьох помилок та зробити ґрунтовніший внесок у

розвиток ДУ.

Нагадаємо, що стратегія, в найбільш загальному розумінні, це "підхід до розв'язання критично важливих і складних (стратегічних) проблем, модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей". Вона "чітко визначає проблеми, доцільність і пріоритети їхнього вирішення, без чого неможливий раціональний підхід до її впровадження та оптимальний розподіл обмежених ресурсів держави" [11, с. 679].

Кожне практичне завдання оцінки перспектив вирішення визначених в Стратегії проблем вимагає спеціальних досліджень як при його постановці і формулюванні, так і при виборі відповідного аналітичного апарату. Аналітичні методи дозволяють досліджувати як в статиці, так і в динаміці такі складні системи, як чинна Стратегія, виявити та оцінювати джерела ускладнень її впровадження. Цей клас наукових інструментів поєднує в собі можливості інтелектуального аналізу даних, статистики і прогнозування. Тим самим створюються умови для вивчення поточних і минулих даних, встановлення закономірностей та оцінки перспектив подальшого впровадження Стратегії із врахуванням виявлених взаємозв'язків. Аналіз – це основний інструмент, який необхідно використовувати для пошуку шляхів вирішення проблем впровадження Стратегії, прийняття рішень або просто для кращого розуміння її завдань. Отримання значимих результатів можливе при використанні відповідних методів аналізу, дотриманні методики і наявності у дослідників необхідних теоретичних знань, ресурсів та навичок.

Серед множини методів аналізу, які на даному етапі можуть бути корисними для розгляду теоретичних аспектів здійснення заходів Стратегії та ефективного розподілу обмежених ресурсів, слід виокремити такі: декомпозиція, тобто розклад на складові частини положень Стратегії, її завдань та заходів з наступним дослідженням окремих складових; редукція тобто зведення структури Стратегії до більш простої і, тим самим, зрозумілішої для виконавців; виявлення взаємозв'язків та концентрація на суттєвих зв'язках між елементами Стратегії як складної системи; класифікація й оцінювання завдань

Стратегії; формалізація, тобто побудова чіткої моделі Стратегії за допомогою методів формалізації з одночасною систематизацією та уточненням змісту Стратегії.

На нашу думку, на даному етапі впровадження Стратегії доцільним є використання методу формалізації. Основними причинами, які обумовлюють пріоритетність вибору саме цього методу, є такі.

- Методологічна складність виконання аналізу Стратегії спричинена складністю взаємодії чинників, які впливають на її впровадження.
- Формалізація дозволяє розглядати Стратегію як сукупність взаємодіючих частин, властивостей та процесів, зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки між різними елементами Стратегії. Це, в свою чергу, дозволяє виявити ключові чинники впливу на систему та прогнозувати її поведінку.
- Без формалізації і опису процесів складно забезпечити належний рівень комунікацій, виконавської і технологічної дисципліни.

Наукова формалізація має на меті створення структурованого аналітичного документа, у якому: визначені актуальні цілі, завдання, заходи для їх досягнення та показники ефективності; більш точно, наглядно і компактно відображенні конкретні властивості (індикатори), структура та зв'язки, що характеризують Стратегію. Логічним результатом формалізації Стратегії є чітка, структурована та зрозуміла система понять, тверджень, яка описує, як держава планує досягти визначених у Стратегії цілей. Тим самим формалізація дозволяє систематизувати, уточнити та методологічно прояснити зміст Стратегії; з'ясувати характер взаємозв'язку між собою різних її положень, завдань, індикаторів; виявити і сформулювати ще не вирішені або вирішені частково проблеми. Вона є потужним інструментом, який може слугувати також для кращого представлення знань про Стратегію, мотивації персоналу, ефективного розподілу ресурсів, спрощення комунікації в рамках реалізації Стратегії, уточнення та експлікації наукових понять, автоматизації процесів аналізу та моніторингу. На етапі її реалізації можуть бути формалізовані як вся

Стратегія, так і окремі процеси та завдання, які виконуються при впровадженні стратегії.

Як і всі аналітичні інструменти абстрагування, формалізація має свої вади, ціну та складнощі застосування. По перше, це складність розробки формального аналогу Стратегії, що потребує додаткової інформації, часу, фінансового забезпечення, спеціальних знань та навичок. По друге, можлива втрата нюансів та контексту всіх аспектів реальної ситуації, що може призвести до неточностей або помилок. По третє, багатоваріантність результатів. Залежно від наперед визначених акцентів, тлумачення термінів, точності інформації ми можемо отримати різні результати формалізації Стратегії, які можуть значно відрізнятися.

Формалізація Стратегії реформування державного управління передбачає структурований та системний підхід до розробки та впровадження змін у державному управлінні. Проведений нами аналіз практичного досвіду виконання Стратегії, звітів та наукових публікацій дозволив сформулювати такі теоретичні аспекти формалізації Стратегії реформування державного управління.

1. Визначення і наукове формулювання поточних проблем впровадження Стратегії. Системна оцінка існуючих структур, процесів, ресурсів та результатів реформування ДУ. Ідентифікація основних недоліків та проблем, що заважають ефективному управлінню, SWOT-аналіз Стратегії [12]
2. Уточнення основної мети стратегічного реформування ДУ. Декомпозиція головної мети Стратегії на конкретні досяжні цілі (наприклад, уточнення термінології, покращення надання конкретних державних послуг). Деталізація завдань, необхідних для досягнення кожної цілі.
3. Визначення та наукове обґрунтування конкретних дій, які необхідно виконати для досягнення поставлених деталізованих завдань (наприклад, для вдосконалення та зменшення вартості обміну

інформацією між публічними електронними реєстрами з використанням системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів “Трембіта”). Визначення необхідних ресурсів (фінансових, людських, технічних) та цифрових інструментів, які необхідні для виконання стратифікованих заходів. Встановлення обґрунтованих термінів виконання заходів Стратегії.

4. Визначення зрозумілих вимірюваних показників для оцінки прогресу та результатів виконання деталізованих завдань Стратегії (наприклад, рівень задоволеності формами отримання головних послугами упорядкованих кластерів громадян; кількість документів, які функціонують тільки в електронному вигляді). Вибір методів та автоматизованих інструментів для збору та аналізу даних щодо цих показників. Встановлення цільових значень та методики його вимірювання для кожного показника Стратегії.
5. Розробка економічно виправданих та науково обґрунтованих механізмів контролю і моніторингу (системи автоматизованого контролю) за виконанням заходів й досягненням цілей впровадження Стратегії (наприклад, періодичні аналітичні звіти, аудити). Встановлення порядку коригування завдань і показників у разі їхнього відхилення від плану.
6. Визначення необхідних змін у законодавстві для підтримки визначених у Стратегії реформ. Розробка організаційних змін у структурі державних органів (наприклад, викликаної реінжинірингом реорганізації підрозділів). Огляд міжнародних стандартів та передового досвіду у сфері стратегічного реформування ДУ.
7. Організація відкритого діалогу з громадськістю, науковцями та зацікавленими сторонами щодо проблем впровадження Стратегії. Залучення представників громадськості, бізнесу та інших зацікавлених сторін до процесу реформування ДУ. Проведення інформаційно-освітніх заходів для підвищення обізнаності та

підтримки Стратегії.

8. Формування детального плану управління стратегічними змінами ДУ, що враховує фінансові ресурси, людські та організаційні аспекти Стратегії. Розробка системи мотивації для підтримки змін державними службовцями.

Врахування перелічених теоретичних аспектів при здійсненні наукової формалізації Стратегії дозволяє систематизувати та уточнити її зміст; з'ясувати характер взаємозв'язку її положень, завдань, індикаторів; виявити і сформулювати ще не вирішені або вирішені частково проблеми, сприяти автоматизації моніторингу її виконання.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Впровадження Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки є надзвичайно важливим для сталого розвитку держави, протидії російській агресії та виконання зобов'язань України перед ЄС. Матеріали звітів та аналізу результатів моніторингу свідчать про значні успіхи у її впровадженні. Водночас, попри ці успіхи, виконання Стратегії стикається з низкою серйозних проблем, які ставлять під загрозу можливість реалізації багатьох її положень. В цих умовах для забезпечення повноти впровадження Стратегії доцільним є використання методу формалізації. Але цей метод, як і всі аналітичні інструменти абстрагування, має свої вади, ціну та складнощі застосування. Аналіз практичного досвіду виконання Стратегії, звітів та наукових публікацій дозволив сформуваати вісім головних теоретичних аспектів формалізації Стратегії реформування державного управління. Врахування цих аспектів при науковій формалізації Стратегії дає можливість систематизувати, уточнити та методологічно прояснити її зміст; з'ясувати характер взаємозв'язку її положень, завдань, індикаторів; виявити і сформулювати ще не вирішені або вирішені частково проблеми, сприяти автоматизації моніторингу.

Результати формалізації можуть в подальшому стати основою для розробки практичних підходів до забезпечення подальшого виконання

Стратегії, які враховують виклики повномасштабної російської агресії, нестачу фінансових та кадрових ресурсів, геополітичною нестабільністю та інші обставини. Отже, формалізація Стратегії може стати ключовим елементом для успішного досягнення поставлених цілей реформування ДУ, оскільки вона забезпечує ясність, систематизацію завдань, контроль, ефективне розподіл ресурсів, мотивацію персоналу та спрощення комунікації в рамках реалізації Стратегії.

Література

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>
2. Звіт про виконання у 2021 році Стратегії реформування державного управління України. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf
3. Ukraine Report 2023. Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations. URL : https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en
4. Шпиґа П., Карпенко Ю. Відповідність стратегії реформування державного управління України вимогам регламенту Кабінету Міністрів. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11 № 4, С. 21–27. URL: <https://doi.org/10.15421/152348>.
5. Малетич, М. М. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: вплив на місцеве самоврядування. Актуальні проблеми держави і права. №91, 115-122. URL: <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i91.3238>
6. Пархоменко-Куцевіл, О. І. Реформування системи публічного управління як основа розвитку сучасного українського суспільства. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 2. С. 64-69. URL:

<https://doi.org/10.33287/102020>.

7. Grant, Robert M. Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons, 2021. 544 p. URL : https://books.google.com.ua/books/about/Contemporary_Strategy_Analysis.html?id=TadJEAAAQBAJ&redir_esc=y
8. Said Elbanna & Rhys Andrews & Raili Pollanen, 2016. "Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada," Public Management Review, Taylor & Francis Journals, vol. 18(7), pages 1017-1042, August. DOI: 10.1080/14719037.2015.1051576
9. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2022 р. № 1199-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-rozporiadzhennia-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-21-lipnia-2021-r-831-1199-231222>
10. Корнієнко О. Реформа держуправління є важливим складником Українського плану, необхідного для запуску програми Ukraine Facility. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. Опубліковано 07 лютого 2024. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://www.rada.gov.ua/news/Top-novyna/246409.html>.
11. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
12. Шпиґа П., Качмарський Є., Карпенко Ю. Особливості проведення SWOT-аналізу стратегії реформування державного управління України (2022–2025). Університетські наукові записки. 2024. № 2. С. 14-24. URL: https://unz.univer.km.ua/article/view/98_14-24.

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022–2025", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>

(Accessed 25 June 2024)/

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Report on the implementation of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine in 2021", available at: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf)

[files/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf) (Accessed 25 June 2024)/

3. Directorate-General for Neighborhood and Enlargement Negotiations (2023), "Ukraine Report 2023", available at: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en (Accessed 26 June 2024).

4. Shpyha, P., and Karpenko, Y. (2023), "Compliance of the strategy of reforming public administration of Ukraine with the requirements of the regulations of the Cabinet of Ministers", *Aspects of Public Administration*, [Online], vol. 4, <https://doi.org/10.15421/152348>.

5. Maletych, M. M. (2021), "Strategy of reforming public administration of Ukraine for 2022–2025: impact on local self-government", *Actual Problems of State and Law*, [Online], vol. 91. <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i91.3238>.

6. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2020), "Reforming the system of public administration as a basis for the development of modern Ukrainian society", *Public Administration and Local Self-Government*, [Online], vol. 2. <https://doi.org/10.33287/102020>.

7. Grant, Robert M. (2021). "Contemporary strategy analysis", John Wiley & Sons, available at: https://books.google.com.ua/books/about/Contemporary_Strategy_Analysis.html?id=TadJEAAAQBAJ&redir_esc=y (Accessed 25 June 2024).

8. Elbanna, S, Andrews, R. & Pollanen, R. (2016), "Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada", *Public Management Review, Taylor & Francis Journals*, vol. 18(7), pp 1017-1042. DOI: 10.1080/14719037.2015.1051576.

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "On Amendments to the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21, 2021 No. 831", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-rozporiadzhennia-kabinetu->

ministriv-ukrainy-vid-21-lypnia-2021-r-831-1199-231222 (Accessed 10 June 2024).

10. Kornienko, O. (2024), "Public administration reform is an important component of the Ukrainian plan needed to launch the program Ukraine Facility", available at: <https://www.rada.gov.ua/news/Top-novyna/246409.html> (Accessed 26 June 2024).

11. Surmin, Yu. P. Bakumenko, V. D. and Mykhnenko, A. M. (2010), *Entsyklopedychnyj slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]*, NADU, Kyiv, Ukraine.

12. Shpyha, P., Kachmarskyi, E., and Karpenko, Y. (2024), "Peculiarities of SWOT-analysis of the strategy of reforming public administration in Ukraine (2022–2025)", *University Research Notes*, [Online], vol. 2, available at: https://unz.univer.km.ua/article/view/98_14-24 (Accessed 14 June 2024).

Стаття надійшла до редакції 02.09.2024 р.