

О. Ю. Бобровська, доктор наук з державного управління, професор, професорка кафедри економіки та економічної безпеки, Університет митної справи та фінансів

<https://orcid.org/0000-0002-2174-9040>

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

<https://orcid.org/0000-0003-3176-919X>

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ФУНКЦІОНАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ: ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ТА РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ В КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА РЕГІОНІВ

Визначено зміст, складові та роль організаційних засад праці державних службовців в управлінні економічною системою України. Визначено роль організації праці як частки й питомої ваги в ефективному управлінні економікою. Проаналізовано та надано характеристики організаційних форм і порядку організації та діяльності структурних підрозділів органів виконавчої влади на державному й регіональному рівнях і потенційних можливостей удосконалення їхньої побудови й функціонування з метою підвищення ефективності діяльності. Доведено, що результати діяльності органів виконавчої влади суттєво залежать від організаційної досконалості процесів її праці, раціонального розподілу, кооперації й відповідальності щодо визначених цілей, підвищення рівня професіоналізму та формування фахових професійних компетенцій посадовців, які виконують встановлені завдання й функції, зокрема у сфері енергозабезпечення економіки. Показано, що зміст виконуваних завдань недостатньо поєднується у функції управління, що не сприяє встановленню кінцевих результативних показників праці та визначенню невикористаних можливостей їхнього підвищення й використання. Обґрунтовано авторську позицію стосовно підвищення уваги до зниження адміністративного впливу органів виконавчої влади на державному й регіональному рівнях на рівень підбору керівників структурних підрозділів, урахування та реалізацію організаційного ресурсу управлінської діяльності як чинника підвищення ефективності державного управління й шляхом застосування наукових методів організації діяльності. Зроблено пропозиції стосовно методологічного вдосконалення й обґрунтування змісту й доцільності організаційних заходів, процесів і методів праці державних службовців та їхніх можливостей за рахунок організаційного нематеріального ресурсу їх ефективної реалізації.

Ключові слова: трансформація, публічне управління, центральні органи виконавчої влади, організаційні форми, організаційні структури, організація діяльності, професіоналізм, професійні компетенції, енергозабезпечення економіки, повноваження, відповідальність, раціональність, ефективність, діяльність.

O. Yu. Bobrovska, L. M. Ivashova. Organizational and functional transformation of the activities of central executive bodies: professionalism and development of competencies in the context of economic recovery of Ukraine and the regions

The content, components and role of the organizational principles of civil servants' work in managing the economic system of Ukraine are determined. The role of labor organization as a share and specific weight in effective economic management is determined. The characteristics of organizational forms and the procedure for organizing and operating structural units of executive bodies at the state and regional levels and the potential opportunities for improving their construction and functioning in order to increase the efficiency of activity are analyzed and provided. It is proved that the results of the activities of executive bodies significantly depend on the organizational perfection of their work processes, rational distribution, cooperation and responsibility for the specified goals, increasing the level of professionalism and the formation of professional competencies of officials who perform the established tasks and functions, in particular in the field of energy supply of the economy. It is shown that the content of the tasks performed is not sufficiently combined in the management function, which does not contribute to establishing the final effective indicators of work and identifying unused opportunities for their increase and use. The author's position is substantiated regarding the increased attention to reducing the administrative influence of executive bodies at the state and regional levels on the level of selection of heads of structural units, taking into account and implementing the organizational resource of managerial activity as a factor in increasing the efficiency of public administration and through the application of scientific methods of organizing activity. Proposals are made regarding the methodological improvement and substantiation of the content and feasibility of organizational measures, processes and methods of work of civil servants and their capabilities at the expense of the organizational intangible resource of their effective implementation.

Key words: transformation, public administration, central executive bodies, organizational forms, organizational structures, organization of activities, professionalism, professional competencies, energy supply of the economy, authority, responsibility, rationality, efficiency, activity.



© О. Ю. Бобровська, Л. М. Івашова, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. На сучасному етапі соціально-економічної й політичної трансформації суспільства в умовах воєнного стану в Україні поглиблюються вимоги до своєчасності, результативності й ефективності заходів державного управління економікою України.

Щоб органи виконавчої влади могли надійно й своєчасно виконувати покладені на них завдання та функції щодо вирішення ключових проблем стабільного функціонування й розвитку економіки, необхідно створити умови для раціональної організації їхньої діяльності. Вони повинні не лише забезпечувати сучасні потреби управління, а й створювати умови для надійної підтримки економіки, зокрема її критичних секторів, таких як енергозабезпечення економіки, та руху процесів її майбутнього довгострокового й стабільного розвитку в частині покладених на них завдань і функцій. Це вимагає від органів влади нового рівня професіоналізму та постійного розвитку професійних компетенцій державних службовців, здатних ефективно оперувати складними управлінськими процесами в умовах невизначеності.

Зміст діяльності центральних органів виконавчої влади спрямовується на втілення та практичну реалізацію завдань державного управління, закріплених у законодавчих, нормативних і правових актах держави та спрямованих на забезпечення соціально-економічного розвитку, контроль і оцінювання результативності їх виконання на державному й регіональному рівнях.

Організаційний фундамент та організаційна побудова діяльності органів виконавчої влади складаються з організаційної структури влади, її фундаментальних характеристик, вибору й обґрунтування організаційних форм її побудови, а також організації праці з виконання державних завдань висококваліфікованими й компетентними посадовцями. Формування процесів здійснення праці в центральних органах виконавчої влади, її розподіл, комунікативні й організаційні процеси, інші умови цілеспрямованої праці та характер організаційної поведінки в сукупності повинні забезпечувати своєчасність, результативність і ефективність державного управлінського впливу на стан і розвиток економічної системи держави.

Для забезпечення такого рівня діяльності органів виконавчої влади окрему увагу слід звернути на організацію виконання поставлених завдань, забезпечення їхньої відповідності визначеним цілям і відповідальність за їх виконання. Розподіл повноважень і відповідальності органів влади за забезпечення досягнення поставлених цілей розвитку економіки здійснюється між конкретними структурними підрозділами органів виконавчої влади та виконавцями за напрямками, секторами й спрямованістю економічних процесів. Однак за наявної конструктивної організованості діяльність центральних органів виконавчої влади на сучасному етапі в Україні характеризується значною кількістю невиконаних заходів, стратегій і планів діяльності; заплановані результати досягаються не повною мірою, відбуваються руйнівні процеси економічного руху країни.

Одним із напрямів поліпшення наявного стану економіки, який є першочерговим серед чинників підвищення її результативності, слід визначити підвищення організаційної спроможності органів виконавчої влади на державному рівні, забезпечення своєчасності та результативності їхньої діяльності, а також обґрунтування й реалізацію процесів інноваційної організаційної трансформації органів влади. Наявність організаційних прорахунків і недостатній рівень організаційної досконалості вирішення питань управління економікою України зумовлюють необхідність подальшого наукового пошуку та підвищення рівня організаційних ресурсів центральних органів виконавчої влади на державному рівні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Основою об'єднання досліджень, підвищення системності наукових знань про шляхи розвитку суспільства й теорії управління суспільними та продуктивними процесами є теорія їхньої організації, зокрема організації суспільної праці.

Основи класичної теорії організації спільної діяльності та формування школи наукового управління почали закладатися ще в першій чверті XX ст. До першого покоління дослідників наукової організації праці та її впливу на стратегічний розвиток належали М. Вебер, А. Файоль, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Бернард, А. Чандлер, С. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Марч, Г. Саймон та ін. [1, с. 13–15; 2]. Розвитку цих напрямів досліджень сприяли праці О. Богданова, Л. фон Берталанфі, М. Масерович, І. Пригожина, Г. Хакена та ін. Ці дослідники розкрили природу організаційних систем і створили загальну теорію організації універсального типу, економічних систем та структурного перетворення інших систем [3, с. 88–89].

Протягом XX ст. відбувалося й активне практичне застосування зазначених наукових знань, що сприяло появі в структурі управління суб'єктів господарювання структурних підрозділів наукової організації праці (НОП). Проте їхня діяльність була спрямована на внутрішню організацію виробничої діяльності.

У системі державного управління економікою України після її становлення як незалежної держави процеси організації праці переважно не спиралися на наукові дослідження, а будувалися з використанням нормативних-законодавчих та адміністративних методів. Створення наукових засад державного управління було започатковано вченими в галузі науки державного управління Ю. Ковбасюк, В. Князев, С. Кравченко, О. Амосов, В. Загорський, М. Іжа, С. Серьогін, Ю. Сурмін, В. Бакуменко, В. Бодров, А. Михненко, В. Дзюндзюк та ін. [4; 5]. Незважаючи на вагомість їхніх досліджень, реальне впровадження наукових засад у практичну діяльність здійснювалося недостатньо активно.

Окремі напрями досліджень наукової організації праці в центральних органах виконавчої влади поки не можна вважати системно оформленими та використовуваними, хоча результати окремих наукових напрямів досліджень

уже є достатньо ефективними. Дослідження відомих українських учених стали базою для побудови системи державного управління. Зазначені питання розробляють А.Ф. Мельник, Г.А. Монастирський, Л.Е. Жуковська, Є.Г. Борисевич, С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк, О.Г. Вагонова, Е.А. Кузнецов та ін. [6; 7; 1; 8; 2; 9]. Проте сучасний стан і зміст управлінських процесів організації державної праці залишаються недостатніми, особливо в умовах активного пошуку шляхів підвищення ефективності та розширення можливостей центральних органів виконавчої влади для забезпечення результативності української економіки.

Мета статті: здійснити аналіз можливостей підвищення ефективності застосування нематеріального організаційного й професійного ресурсу праці державних службовців і надати цілісне бачення процесів організації праці органів виконавчої влади на державному й регіональному рівнях як джерела й засобу підвищення ефективності управління економікою, зокрема в частині її енергозабезпечення.

Виклад основного матеріалу. Будь-яка спільна суспільна діяльність не може бути успішною без упорядкування процесу діяльності. Основою організації суспільної діяльності є теорія організації, яка вивчає закони формування, функціонування й розвитку систем, принципи управління, соціальний і системний аналіз з метою оптимізації діяльності систем і ресурсів для досягнення спільних цілей. Теорія організації фокусується на формуванні структури й поділу праці, нормах керованості, розглядає організацію діяльності та компоненти, з яких вона складається, як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і перетворює ресурси для здійснення змін у розвитку. Поділ праці формується за спеціалізацією, кваліфікацією та професійними компетенціями працівників і обґрунтованому визначенні їхніх завдань, що забезпечують продуктивність праці, де високий професіоналізм посадовців стає визначальним чинником успіху. Особливої ваги це набуває при вирішенні завдань щодо стабільного енергозабезпечення економіки, оскільки помилки в управлінських рішеннях у цій сфері мають критичні наслідки для всієї країни. Праця – свідомо й невід’ємна від життя людей діяльність, яка створює матеріальні й духовні цінності. Кількість різних видів праці надзвичайно велика. Праця формується за сферою діяльності, за характером, за змістом, за напрямками, трудовими завданнями й функціями та іншими характеристиками.

Організація праці – це раціональне поєднання працівників і засобів праці, розподіл і кооперація праці, нормування, організація трудових процесів, організація й обслуговування робочих місць, послідовне виконання трудових завдань, порядок створення управлінських ланок, координування робіт та завдань, їх розподіл, формування комунікацій і їхніх співвідношень. Сукупність виконуваних організаційних завдань і видів діяльності органів влади, які управляють створенням продукції, наданням послуг чи іншою діяльністю, об’єднується в певні організаційні структури. Вони формують середовище організації праці, у якому створюються відповідний порядок і зміст діяльності щодо здійснення функцій управління процесами виробництва й суспільно-економічними процесами в державі. Функції управління державою виконуються державними службовцями. Тому необхідне середовище, у якому не повинно бути плутанини та невизначеності дій за для ефективної праці в системах і співпраці колективів, що працюють.

Управлінська діяльність є явищем прикладного характеру. Сама по собі вона не має цінності, а покликана обслуговувати реалізацію цілей та функцій управління, забезпечувати підготовку й утілення в життя управлінських рішень і дій влади. А. Файоль виокремлював і підкреслював, що управління означає вести організацію до її мети, використовуючи максимум можливостей усіх наявних у ній ресурсів. Функції управління – це реальний цілеспрямований та регулювальний вплив на певні явища, відносини чи стан, а стан функцій управління відображає характер управлінської діяльності [5]. Процес управління в соціальних системах має універсальний характер, його характерними ознаками є те, що він завжди передбачає наявність цілі, основних функцій управління та спрямований на певний об’єкт управління (діяльність), розкриває зміст системної взаємодії [4, с. 9].

Праця в органах виконавчої влади відрізняється високою відповідальністю, оскільки її якість і результати мають своєчасний і безпосередній вплив на різні аспекти діяльності керованих об’єктів, їхніх систем і процесів. Це загострює увагу до правильного визначення, постановки й формулювання управлінських завдань та їх об’єднання за функціями управління, встановлення умов і рівня відповідальності, визначення складності видів робіт, змісту необхідних знань, що використовуються під час розроблення управлінських рішень, які мають аналітичний, інформаційно-регулюючий та адміністративно-розпорядчий характер і є обов’язковими для широкого кола виконавців. Завдання розподіляються за окремими функціями управління, у межах яких під час їх виконання здійснюються взаємодія та поєднання праці за різними необхідними процесами й професійними знаннями фахівців, які їх виконують, а також формуються спеціальні вимоги до необхідного рівня кваліфікації виконавців.

Організація та зміст праці здійснюються у виконавчих організаційних підрозділах центральних органів виконавчої влади на державному рівні, які формують, обґрунтовують і реалізують результати процесів управління.

На сучасному етапі розвитку суспільства зміст і організація управлінської діяльності органів виконавчої влади на державному та регіональному рівнях перебувають під впливом постійних змін, які стосуються оптимізації структури органів управління, розподілу управлінських завдань і формування функцій управління, повноважень, удосконалення методів і процесів розроблення управлінських рішень та їхньої інноватизації, скорочення часу на виконання завдань, підвищення якості й продуктивності праці виконавців, а також підвищення спроможності систем управління до ефективного управління керованими системами та їхнього функціонування. Змінюються

зміст і цілі державного та регіонального управління господарськими комплексами України. Суттєво збагачуються, розширюються й поглиблюються технології праці, здійснюється її інформатизація й комп'ютеризація, реформуються види системної діяльності, будуються й зміцнюються її нові напрями.

Розв'язана росією загарбницька війна в Україні призвела до зростання масштабів управлінської діяльності та ускладнила її здійснення. Це зумовило поглиблення складності завдань державного управління з боку центральних органів виконавчої влади, зростання масштабів їхньої діяльності, необхідність всебічного посилення злагодженості процесів управління, удосконалення організації, умов і кола аналітичного забезпечення супроводу процесів управлінської діяльності й функціонування управлінських організаційних структур органів виконавчої влади на державному рівні.

У сфері управлінської діяльності праця має свої особливості. Її важко визначити за трудовими процесами й функціями, оскільки вона формує стійку сукупність видів знань різних наук, їхніх характеристик і параметрів. Уміння створювати й упорядковувати процеси організації праці формує потужний нематеріальний ресурс її організації та забезпечення її ефективності під час здійснення. На сучасному етапі відбудова економіки України й пошук невикористаних нематеріальних ресурсів відіграють велику роль. До них належать людський інтелектуальний капітал, організаційні можливості, інформаційний капітал, іміджевий капітал, правовий, культурний та інші.

З'явилась жорстка необхідність створення умов для забезпечення оптимальної відповідності змісту діяльності сучасним викликам, поставленим цілям і раціональному розподілу праці між органами виконавчої влади на державному та регіональному рівнях. Невідкладним стає задоволення потреб широкого впорядкування й повного використання можливостей користування мережею Інтернет, наявність комп'ютерного обладнання, системного програмного забезпечення, прикладних програм, мережевого проектування, комунікативних мереж і моделей оптимізації управлінських рішень під час розроблення стратегій, програм і планів діяльності керуючих систем. Їх коригування зумовлює особливу увагу до здійснення необхідних трансформаційних процесів у системі організації діяльності органів виконавчої влади на державному та регіональному рівнях.

В Україні зміна організаційних умов праці в системі управління почалася з набуттям Україною незалежності та прийняттям головного документа, що визначив правові засади існування країни, Конституції України. У країні було створено низку законодавчих документів, якими визначено нормативно-правові засади організації діяльності центральних органів виконавчої влади та порядок їхньої структурної організації. Сьогодні їхня кількість перевищує десяток найменувань. У процесі формування системи влади було визначено її основні органи та учасників: Кабінет Міністрів України, Верховну Раду України, Прем'єр-міністра України, міністрів, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади. Базовими законодавчими документами України стали закони України «Про центральні органи виконавчої влади» (2011), «Про Кабінет Міністрів України» (2014), «Про державну службу» (2015) й низка Постанов Кабінету Міністрів України щодо впорядкування структур апарату управління центральних органів виконавчої влади, їхніх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій – «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ з контролю апарату міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади» (2003), «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» (2005), «Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України» (2007), «Про затвердження Типового положення про територіальні органи міністерства та іншого центрального органу виконавчої влади» (2011), «Деякі питання реформування державного управління» (2019).

Деякі питання реформування організації праці органів виконавчої влади порушені Кабінетом Міністрів України, зокрема щодо запровадження граничної чисельності працівників апарату центральної органів виконавчої влади на територіальному рівні. Нові організаційні структури створюються через поєднання законодавчих, урядових, галузевих, внутрішньоорганізаційних, кадрових та інших державних документів, які розкривають функції відповідних органів виконавчої влади. При цьому нові структури не повинні дублювати функції інших структур і порушувати встановлену граничну чисельність. Єдиного документа щодо методології побудови організаційної структури центральних органів виконавчої влади поки так і не існує. Низка чинних документів визначає порядок формування структур, типові положення, склад апарату, порядок затвердження структур апарату міністерств, повноваження керівників інших центральних органів виконавчої влади, порядок створення територіальних виконавчих органів і їхніх структурних підрозділів. Утім поєднання законодавчих, трудових, галузевих, внутрішньоорганізаційних та інших нормативних актів щодо вирішення питань удосконалення організаційної побудови центральних органів виконавчої влади й організації їхньої діяльності поки не охоплює всіх організаційних питань. Це не забезпечує відповідних умов для системного розвитку та спільної прогресивної трансформації державної влади, оскільки рівень адміністрування й порядок їх створення достатньо активно не вдосконалюються.

Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» передбачає, що посадові особи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади несуть кримінальну, адміністративну, дисциплінарну й цивільно-правову відповідальність. Водночас шкода, завдана внаслідок незаконно прийнятих рішень, дій чи бездіяльності посадових осіб, при здійсненні ними своїх повноважень, відшкодовується за рахунок держави [10, с. 27]. Стає очевидним, що таке вирішення питання відповідальності посадових осіб цього рівня не здійснює належного впливу на реальне виконання ними посадових обов'язків, оскільки держава бере на себе обов'язки щодо ліквідації завданої шкоди.

Регресне відшкодування збитків винними посадовими особами практично не застосовується. Це гальмує посилення уваги посадовців центральних органів виконавчої влади й різних посадових осіб у керованих органах до підвищення відповідальності за неякісне виконання посадових обов'язків і поглиблює обсяги збитків і використання можливостей управління до невикористання наявних резервів через безвідповідальності керівників.

Організація управлінської праці в системі публічного управління економікою країни не може здійснюватися без чіткого визначення цілей і змісту напрямів, завдань і функцій управлінської діяльності, типів організаційних структур, порядку їх побудови, організації взаємозв'язків, взаємовідносин та їх сукупності як частини цілісної системи. Ознайомлення зі змістом законодавчих і нормативно-правових документів про створення підрозділів органів виконавчої влади, розміщених на урядовому порталі, стосовно умов створення нових організаційних структурних підрозділів, і порівняння їхнього змісту з чинними положеннями про міністерства показало, що не всі визначені законодавством обов'язкові завдання виконуються й відображаються в змісті вимог. Так, наприклад, у багатьох положеннях про самостійний структурний підрозділ не визначаються конкретні цілі його створення, які чітко пов'язані із цілями управління економікою та відповідальністю за їх досягнення, показники якості й результатів праці не визначені, а зміст очікуваних результатів виконання завдань сформульований узагальнено.

Тож організаційна діяльність в органах виконавчої влади повинна постійно еволюціонувати, оскільки структурні зміни, зрушення й трансформації в діяльності суспільства мотивують до постійного удосконалення управлінської праці. Неякісні елементи управлінської праці чи поява недоліків у її змісті та побудові призводять до деформації цілісних систем і знижують результати діяльності всіх її складових.

Таким чином методологічні витоки практичної побудови організаційних структур центральних органів виконавчої влади представлені в широкому колі законодавчих документів і положень, які визначають їхню кількість, внутрішню структуру, порядок створення й принципи роботи, структуру процесів їхньої організації та функціонування. Штатні розклади центральних органів виконавчої влади на державному й регіональному рівнях затверджуються Кабінетом Міністрів України й головами місцевих державних адміністрацій. Сьогодні крім центральних органів виконавчої влади, у країні функціонує 22 комітети Верховної Ради, 23 державні служби, 17 державних і національних агентств, 4 державні інспекції, 3 національні комісії та інші державні інституції, поява яких затверджується Президентом України, а системи підготовки резерву кадрів на зайняття керівних посад в ці структури не існує. Під час створення структур органів виконавчої влади й організаційної побудови чи перебудови використовуються і домінують адміністративні методи, які не супроводжуються науково-аналітичними обґрунтуваннями і часто не враховують необхідний рівень професійних компетенцій персоналу. Брак професіоналізму у питаннях стратегічного управління, зокрема в галузях, що відповідають за енергозабезпечення економіки, зумовлює значну кількість невиконаних стратегій та планів діяльності. Створення організаційних управлінських підрозділів державної влади, їх об'єднання чи розподіл здійснюються керівним колом центральних виконавчих структур у межах адміністративної реформи. Вона спрямована на розв'язання зазначених проблемних питань, і реформування державної влади передбачало низку змін в її організаційній побудові. Судячи зі стану виконання завдань, найскладнішим з них є реформування організаційних структур.

За роки незалежності України обсяги управлінської діяльності в окремих сферах зросли у 20–30 разів [6, с. 27]. Так, наприклад, на Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (далі – Міністерства), покладено завдання щодо формування та реалізації 21 видів державних політик розвитку. Перелік завдань, які воно повинно вирішувати, налічує 570 пунктів. Вони сформовані за видами дій та узагальнено охоплюють розроблення проєктів законів, участь у розробленні проєктів законів, забезпечення взаємодії процесів, планування, координацію тощо. Крім цього, визначено ще 13 завдань Міністерства щодо організації своєї діяльності [11]. Перелік структурних підрозділів та працівників для виконання вище переліченого затверджені відповідним Наказом по Міністерству [12]. Але обґрунтованим науково-аналітичним супроводом ці дії не супроводжувались.

Так, структури економічних підрозділів Львівської ОДА (Департамент економічної політики), Дніпропетровської ОДА (Департамент економічного розвитку), Харківської ОДА (Департамент економіки і міжнародних відносин) мають організаційні структури практично однакової форми, з однаковими назвами й однаковим змістом. Їхня діяльність на різних рівнях спрямовується на забезпечення відновлення економіки країни. І, хоча кожен підрозділ призначений переважно для вирішення завдань саме своєї області, вони повинні мати й завдання, спрямовані на загальнодержавний спільний розвиток країни як складові національної економічної системи.

Аналіз змісту їхньої діяльності показує, що сформовані цільові напрями й зміст вирішуваних ними питань економічного характеру не зосереджуються в одному підрозділі, а частково здійснюються й у інших і розподіляються за галузевим принципом між соціально-економічним, суспільно-економічним і природно-збережувальним напрямками. Структурна пов'язаність проблем створення системного розвитку економіки не упорядкована й не відповідає принципам цілісності.

Виникає питання щодо доцільності такого підходу, оскільки при його застосуванні розбудова прямих, неперехресувальних, цілеспрямованих, потужних, всеохоплюючих і оптимальних інформаційно-комунікаційних зв'язків, взаємодії й взаємопов'язаності процесів управління економікою, передбачених Національною програмою інформатизації України [13] суттєво ускладнюються. І для її здійснення необхідним стане перегляд чинних

організаційних схем управління економікою на регіональному рівні з огляду на підвищення ефективності управління економікою країни.

З 1 жовтня 2025 р. визначена гранична чисельність працівників обласних та районних адміністрацій, так для Дніпропетровської області затверджено 1005 працівників облдержадміністрації і 1065 працівників райдержадміністрації, для Львівської області 780 і 1016 відповідно, для Харківської області 889 і 881 відповідно [14].

Важливо відзначити, що обласні державні адміністрації також не мають високого рівня організаційно збалансованої діяльності. Організаційні структури економічних підрозділів обласних державних адміністрацій являють собою сукупність структурних підрозділів, організованих за типовими моделями. Під час розроблення принципів їх створення можна побачити певні прорахунки, що можуть негативно впливати на рівень досягнення очікуваних результатів їхнього функціонування. Зокрема, не всі покладені на них завдання є співставними щодо цільового призначення й змісту, трудомісткості та розподілу за функціями. Нечітко визначені очікувані кінцеві результати й процедури здійснення обсягу покладених на них завдань. Складно спрямувати їх і на досягнення спільних очікуваних результатів діяльності усієї країни, що не створює структурної єдності органів виконавчої влади для забезпечення цілей спільного економічного відновлення країни та вирішення загальнонаціональних потреб.

Вищезазначене засвідчує, що в Україні за належної кількості й повноти документів стосовно нормативно-правових та інституційних засад формування організаційних основ органів виконавчої влади, належного рівня організованості їх діяльності, спрямованої на ефективність управління економікою, поки не досягнуто.

Технологічною, нормативною та культурною основою майбутнього розвитку економіки України за рахунок підвищення організаційної ефективності діяльності органів виконавчої влади стають цифрова трансформація, глибока реорганізація їхньої діяльності та запровадження перспективних технологій у систему управління державою. Вони здатні призвести до істотного (в разі) поліпшення умов проектування, розроблення та здійснення управлінських процесів з вищими результатами, скорочення часу, підвищення рівня обґрунтованості, появи нових моделей розроблення й реалізації рішень, набуття нової якості й властивостей управлінської праці, що підвищує її інтелектуальний зміст і автоматизує затвердження, контроль, формування, аналіз та оцінювання отриманих результатів. Водночас інформатизація функцій органів виконавчої влади не ілюструє глибини економічних рішень і оптимізації їх реалізації.

Важливу роль у такій перебудові відіграла ініційована у вересні 2019 р. Урядом України концепція державної політики дерегуляції або спрощення державного регулювання на користь електронних послуг під назвою «Держава в смартфоні» як якісно нова система організації та виконання функцій державного управління, що будується на основі інтегрованих цифровізованих процесів і перспективних технологій (єдиної системи збору й зберігання інформації та даних, цифрової інфраструктури, автоматизації ухвалення рішень тощо) [20]. При цьому було презентовано очікування щодо підвищення рівня відповідальності всіх рівнів органів влади.

Проте, незважаючи на значну увагу до підвищення ефективності діяльності виконавчих органів влади, достатньо високі темпи розвитку й оснащення їхніх структурних підрозділів сучасною електронною технологічною базою, інформаційними й комп'ютерними технологіями задля підвищення ефективності їхньої праці, зниження чисельності й витрат на утримання не спостерігається. Навіть збільшується кількість паперових документів, має місце їх дублювання, процеси їх створення не інноватизуються, залишається подвійна й потрійна підпорядкованість працівників, мають місце недостатні темпи адаптації державних службовців до глибокої трансформації інформаційних процесів у організації розроблення управлінських рішень із використанням сучасних методів. Плани розвитку структурних підрозділів органів влади не розкривають можливості їхнього розвитку в напрямі підвищення впливу на кінцеві результати досягнення цілей керованих систем. Вони не зорієнтовані й на швидку активізацію недовикористаного організаційного нематеріального ресурсу виконавчих органів влади та його впливу на рівень економіки.

Поки не забезпечується й звітність щодо досягнення колективних результатів діяльності структурних підрозділів органів влади, яка могла б використовуватися для ухвалення рішень і оптимізації їхньої діяльності, заохочення й навіть преміювання за відповідальність і підвищення показників результатів праці. Водночас здійснення заходів щодо підвищення організаційного рівня діяльності органів влади створює реальні умови для економії бюджетних видатків, активізації надання безоплатних державних послуг і конкретизації відповідальності за результати діяльності органів влади в якісному й кількісному вимірах.

Аналізуючи стан організації та результати діяльності центральних органів виконавчої влади, слід особливу увагу звернути на аналогічні процеси й у розвинених країнах світу. Налагодженню ефективності організації та відповідальності державної влади за допомогою впровадження інструментів Концепції управління, орієнтованого на результат (УОР) у межах законодавства про бюджетний процес або у межах окремого законодавства, що регулює процедури УОР, приділяють багато країн: США, Великобританія, Канада, Нова Зеландія, Франція, Австралія. Так у США ще у 2010 р. був прийнятий основний Закон про результативне управління, який став нормативно-правовою основою створення, функціонування та забезпечення результативності державного управління в країні. Його положення спрямовані на забезпечення гнучкості організаційних структур влади, орієнтацію на кінцевий результат, планування, оптимізацію діяльності щодо пріоритетних і нормативних показників праці, а не на просте виконання

завдань і функцій. У межах завдань формуються обов'язки й умови організації праці, її системного здійснення, забезпечення гнучкості й адаптивності, ефективного прийняття рішень [15, с. 20–26].

Зазначеним питанням і внутрішньому організаційному аспекту в структурних підрозділах органів виконавчої влади України уваги приділяється недостатньо. У чинних положеннях і посадових інструкціях мета створення посад і кінцева мета діяльності підрозділів не завжди чітко окреслюються, не простежується чітка прив'язка їхньої діяльності до функцій держави. Очікуваний результат діяльності кожного посадовця не конкретизовано. Зміст виконуваних функцій часто формується за допомогою узагальнених формулювань: «забезпечення», «взаємодія», «узгодження», «надання», «прийняття участі» тощо. Відповідальність посадових осіб також має узагальнений характер: за несвоєчасне виконання робіт, за розголошення таємниці, неналежну поведінку. Вона формулюється надто загально, або зовсім не конкретизується.

Водночас Національним агентством України з питань державної служби у рекомендаціях щодо порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» і «В» зроблено вичерпні пропозиції щодо об'єднання виконуваних завдань у групи функціональних посадових обов'язків [16]. Вони конкретизують зміст діяльності, її розподіл за групами обов'язків і дають змогу чітко встановлювати показники результатів, пов'язані з цілями діяльності створених організаційних структурних підрозділів [17; 18]. Наголошується й на необхідності врахування пріоритетів діяльності, які поки що в положеннях про структурні підрозділи також відсутні. Важливим аспектом вимог до змісту положень про посади державних службовців є визначення критеріїв відповідності діяльності змісту стратегічних програмних документів діяльності Уряду країни. Вони не лише повинні бути відображені в положеннях про структурні підрозділи, а й трансформовані в посадові інструкції виконавців, зокрема в їх призначення, зміст здійснюваних ними функцій і завдань. Цей методичний прийом необхідно застосовувати й під час створення чи вдосконалення нових і чинних підрозділів, а також у разі суміщення чи об'єднання підрозділів і зміни їхніх назв.

Ознайомлення з положеннями про структурні підрозділи міністерств показує наявність суттєвих невикористаних можливостей їхнього організаційного розвитку. Реалізація цих можливостей має здійснюватися шляхом оптимізації організаційних структур, виходячи з функцій, покладених на них за певними напрямками діяльності. Крім чітко встановлених функцій стратегування, планування, стандартизації, охорони діяльності та інших, повинні бути чітко визначені й функції ціннісної та інноваційної спрямованості, відновлення й розвитку керованих систем, вирішення проблем вищого й нижчого рівнів знизу й догори в межах спільних стратегій.

Положення про структурні підрозділи органів виконавчої влади, навіть при типовій побудові, повинні відображати зміст виконання функцій центральними органами виконавчої влади, яким вони підпорядковані, та органів нижчого рівня, на зміст діяльності яких вони впливають відповідно до цілей, напрямів і показників діяльності, а також науково обґрунтований перелік і зміст взаємовідносин між ними та їх сумісність. Це потребує постійного оновлення й адаптації змісту виконуваних функцій, упорядкованості організаційних процесів їх здійснення, кваліфікаційного й технологічного забезпечення виконуваних функцій, а також своєчасної підтримки збалансованості умов їх виконання шляхом передбачення та коригування оптимізаційних заходів.

На жаль, поки навіть наявні нормативно-методологічні документи використовуються лише частково, що не сприяє підвищенню внутрішнього організаційного рівня діяльності органів влади, знижує їхню спроможність до підвищення функціональної результативності виконавчої діяльності. Зобов'язання щодо інноватизації методів, технологій і процесів діяльності, внутрішнього стану, організованості й результативності процесів управління в планах їхньої діяльності не поглиблюються. Це не створює й передумов для цілеспрямованого підвищення професійного рівня посадовців, зростання їхніх потенційних можливостей і здатності до зарахування в резерв для підвищення та обґрунтування відповідності займаних чи змінюваних посад і кар'єрного зростання.

Попри велику кількість законодавчих і нормативних документів стосовно організації створення структурних підрозділів органів виконавчої влади і механізмів їх функціонування, ефективної побудови, системного й систематичного підвищення результатів їхньої діяльності не спостерігається. Це мотивує до зміни логіки структурної організації системи органів влади та їхньої побудови й акумулювання уваги на перегляд і вдосконалення організаційних основ процесів управлінської праці з метою реалізації наявних організаційних ресурсів і резервів підвищення ефективності й результативності управління економікою країни.

Питаннями створення й вдосконалення державного управління займаються профільні наукові та освітні установи, які співпрацюють із підприємствами й міністерствами. Загалом підтримку внутрішньої діяльності та вирішення внутрішніх проблем органів влади, здійснюють наукові інституції, державні наукові установи та підприємства технічного та комунікаційного профілю. Так, наприклад, Міністерству освіти і науки України станом на квітень 2019 р. основними підпорядкованими структурами були Інститут модернізації змісту освіти, Інститут освітньої аналітики, Інститут проблем штучного інтелекту, Український інститут науково-технологічної експертизи та інформації й низка науково-дослідних організацій та підприємств, що працювали у сфері інженерно-технічних наук, зв'язку і комунікацій. Окремі наукові установи входять до системи Національної академії наук України. На сьогоднішній день в НАН України діють 160 наукових установ та 43 підприємства дослідно-виробничої бази [19]. Але в опублікованих планах їхньої поточної діяльності цільові завдання щодо підвищення організаційних можливостей центральних органів виконавчої влади за різними напрямками й спрямованістю не виокремлюються.

Водночас, проблеми організаційного характеру, як і проблеми розбудови вищої освіти, на сьогодні вирішуються без достатнього обґрунтування. Питання кількості самостійних структурних підрозділів у органах виконавчої влади, їхніх посадових повноважень, обов'язків і відповідальності без конкретизації та достатнього обґрунтування реальних потреб продовжують вирішуватися адміністративним шляхом, без уточнення очікуваних від них результатів діяльності, що не забезпечує належного рівня ефективності управління сферами господарчої діяльності України загалом, і, зокрема, економікою.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У процесі проведення дослідження організації діяльності центральних органів виконавчої влади на державному та регіональному рівнях в Україні було визначено стан і основи її організаційної побудови, функціонування й оцінювання результатів діяльності. Організаційна структура цих органів складається з низки структурних підрозділів, створених для забезпечення їхньої спільної системної діяльності. Її забезпечують такі структурні компоненти: предмет і цілі діяльності, визначені ключові пріоритети, завдання й функції, методи, технології, процеси, механізми й моделі діяльності та склад висококваліфікованих, компетентних фахівців. Ефективне використання цих складових, реалізація змісту й цілей побудови органів влади, встановлення типових завдань і функцій здійснюються в послідовності вирішення проблем та отримання очікуваних результатів за ключовими показниками ефективності управлінської діяльності органів влади. Вони широко представлені в науковій літературі, законодавчих і нормативно-правових документах у сфері публічного управління. Державні вимоги, типові завдання щодо організації діяльності та очікуваних результатів органів влади встановлюються керівниками вищих органів влади.

Практичне використання методологічних засад організації діяльності центральних органів виконавчої влади та її організаційні основи досі не можна назвати повністю науково обґрунтованими й такими, що використовуються як дороговкази під час реалізації державних документів, що затверджуються. Органи влади не повною мірою дотримуються чинних нормативно-правових положень, а організаційний ресурс влади не розглядається як важливий чинник підвищення ефективності діяльності системи центральних органів виконавчої влади та ефективності публічного управління.

У складі рушійних сил управління процесами відновлення й побудови нової економіки України та чинників підвищення ефективності управлінської праці, організаційна діяльність органів виконавчої влади на державному й регіональному рівнях, а також безпосередня праця осіб, які обіймають посади державних службовців, повинна розглядатись і використовуватись як потужний ресурс ефективної трансформації.

Організаційна досконалість побудови структурних підрозділів органів виконавчої влади, створення організаційних умов і дотримання вимог щодо змістовної, технологічної, інформаційної та інших складових оптимізації їхньої праці залишаються кінцево не упорядкованими. Це не формує потужного організаційного резерву підвищення ефективності управління. Нематеріальні організаційні ресурси та організаційні резерви підвищення ефективності управлінської праці не розглядаються в складі заходів щодо підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади на державному й регіональному рівнях. Непомітні вони й у структурі планів стратегічного розвитку територій, і в складі заходів щодо внутрішнього вдосконалення діяльності управлінського сектору. І мотивує до розширення змісту й перегляду організаційних засад існуючих планів відновлення й розвитку країни й планів територіального відновлення економіки з огляду на виявлення, застосування нематеріальних організаційних ресурсів управління відновленням економіки.

Результати процесу дослідження проілюстрували наявні недоліки організаційного проектування структурних підрозділів центральних виконавчих органів влади на державному й регіональному рівнях, положень про їхню діяльність, посадових інструкцій державних службовців, підходів до обґрунтування їхньої чисельності, професіоналізму й кваліфікації, а також вирішення питань, пов'язаних з підвищенням результатів управлінської діяльності, що підтверджено необхідністю їх перегляду, оцінки та якомога швидшого інноваційного трансформування.

Оцінка стану та якості організаційних ресурсів управління дозволяє конкретизувати заходи оптимізації організаційного забезпечення процесів адміністративної реформи і надати новий імпульс перебігу цих процесів. Ці заходи необхідні для зміни уявлень про джерела забезпечення й системного підвищення ефективності публічного управління відновленням економіки на всіх рівнях починаючи ще до закінчення воєнних дій.

Слід відзначити, що в складі завдань аудиторської діяльності, що розвивається в Україні, має бути передбачене проведення аудиту форм, процесів та організації управлінської діяльності щодо їхньої відповідності законодавчо визначеним функціям і завданням управління, а також оцінювання ефективності їх здійснення. На особливу увагу заслуговує економічна оцінка доцільності функціонування наявних структурних підрозділів органів виконавчої влади на державному рівні та економічності їхньої діяльності з огляду на корисність праці й отримані результати для розвитку економіки керованих систем.

Виходячи з вищезазначеного, сучасна концепція організації праці в системі органів виконавчої влади повинна враховувати підходи та заходи, спрямовані на забезпечення ефективного виконання функцій і завдань управління, а також відповідальність за результати їх реалізації. При цьому необхідно враховувати організаційні чинники здійснення управлінської діяльності та можливості використання інформаційно-комп'ютерних технологій для її оптимізації.

Список використаних джерел:

1. Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. Теорія організації: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 148 с.
2. Монастирський Г. А. Теорія організації: підручник, 2-е вид., допов. І перероб. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
3. Системний аналіз інформаційних процесів: навч. посіб. / В. М. Варенко, І. В. Братусь, В. С. Дорошенко, Ю. Б. Смольников, В.О. Юрченко. Київ: Університет «Україна», 2013. 203 с.
4. Бакуменко В.Д. Розвиток теорії та методології державного управління: наукове видання // Збірка вибраних наукових праць у 2 ч. Ч. 1. Київ: АМУ, 2015. 320 с. URL: <https://vadnd.org.ua/app/uploads/2017/01/БАКУМЕНКО-В.Д.-Збірка-вибраних-наукових-праць-частина-1.pdf>
5. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: УАДУ. 2000. 328 с.
6. Вагонова О.Г., Горпинич О.В., Чернобаєв В.В. Організація діяльності органів державної влади: навч. посіб. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2019. 77 с. URL: <https://pe.nmu.org.ua/ua/studentam/magistr/281/0000%20ПОСІБНИК.pdf>
7. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 383 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0060320.pdf>.
8. Теорія організації: навчально-методичний посіб. / автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщука, Кам'янець-Подільський: КПНУ імені Івана Огієнка, 2023. 147 с. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7544>
9. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін: монографія / за ред. А. Ф. Мельника. Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2009. 528 с.
10. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17 березня 2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
11. Положення про Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 25 липня 2025 р. № 903. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2025-п#Text>
12. Про затвердження переліку структурних підрозділів та працівників Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, відповідальних за виконання зобов'язань, що впливають з участі України в міжнародних природоохоронних договорах, діяльності утворених відповідно до цих договорів органах та міжнародних організаціях, та інших відповідальних осіб: наказ Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України від 18 лютого 2026 р. №2719. URL: <https://old.me.gov.ua/view/ce988bbd-ff07-4458-9538-2d9da54d4f20>
13. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 р. №2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>
14. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 25 березня 2014 р. № 91 і від 5 квітня 2014 р. № 85: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 липня 2025 р. №859. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/859-2025-п#n9>
15. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канавець (кер.авт.кол), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко: заг.ред. В. Купрія. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/posibnyk-instrymentu.pdf>
16. Про затвердження Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В»: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 11.09.2019 р. № 172-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text>
17. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду: Наказ Національного Агентства України з питань державної служби від 17.11.2023 р. №186-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#Text>
18. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2026 рік: Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 грудня 2025 р. № 1482-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1482-2025-п#Text>
19. Національна Академія наук України. Головний портал. URL: <https://www.nas.gov.ua/structure>
20. Стріжнікова А.В. Концепція «Держава у смартфоні»: напрям державної політики чи засіб модернізації економічного та суспільного розвитку країни. *Право та інновації*. 2019. № 3(27). С. 14–19. URL: <https://pti.org.ua/ndipzir/en/article/view/550>

References:

1. Zhukovska, L. E., Borysevykh, Ye. H., & Strelchuk, Ye. M. (2011). *Teoriia orhanizatsii* [Theory of organization]. ONAZ im. O.S. Popova. [in Ukrainian]
2. Monastyrskyi, H. A. (2019). *Teoriia orhanizatsii* [Theory of organization] (2nd ed.). Krok. [in Ukrainian]
3. Varenko, V. M., Bratus, I. V., Doroshenko, V. S., Smolnykov, Yu. B., & Yurchenko, V. O. (2013). *Systemnyi analiz informatsiinykh protsesiv* [System analysis of information processes]. Universytet «Ukraina». [in Ukrainian]
4. Bakumenko, V. D. (2015). *Rozvytok teorii ta metodolohii derzhavnoho upravlinnia* [Development of the theory and methodology of public administration] (Ch. 1). AMU. URL: <https://vadnd.org.ua/app/uploads/2017/01/БАКУМЕНКО-В.Д.-Збірник-вибраних-наукових-праць-частина-1.pdf> [in Ukrainian]
5. Bakumenko, V. D. (2000). *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky* [Formation of state management decisions: Problems of theory, methodology, practice]. UADU. [in Ukrainian]
6. Vahonova, O. H., Horpynych, O. V., & Chornobaiev, V. V. (2019). *Orhanizatsiia diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady* [Organization of the activities of public authorities]. NTU «Dnipro Polytechnic». URL: <https://pe.nmu.org.ua/ua/studentam/magistr/281/0000%20ПОСІБНИК.pdf> [in Ukrainian]
7. Kuznietsov, E. A. (2017). *Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini* [Methodology of professionalization of managerial activity in Ukraine]. OLDI PLUS. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0060320.pdf> [in Ukrainian]
8. Polishchuk, S. V., & Horbatiuk, O. V. (Eds.). (2023). *Teoriia orhanizatsii* [Theory of organization]. KPNU imeni Ivana Ohienka. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7544> [in Ukrainian]
9. Melnyk, A. F. (Ed.). (2009). *Modernizatsiia suspilnoho sektoru ekonomiky v umovakh hlobalnykh zmin* [Modernization of the public sector of the economy in the context of global changes]. TNEU, «Ekonomichna dumka». [in Ukrainian]
10. VRU (2011) *Pro tsentralni orhany vykonavchoi vlady* [On central executive bodies], Law of Ukraine No. 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> [in Ukrainian]
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025). *Polozhennia pro Ministerstvo ekonomiky, dovykillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy* [Regulations on the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine], Resolution No. 903. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2025-п#Text> [in Ukrainian]
12. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2026). *Pro zatverdzhennia pereliku strukturnykh pidrozdiliv ta pratsivnykiv Ministerstva ekonomiky...* [On approval of the list of structural units and employees of the Ministry of Economy...], Order No. 2719. URL: <https://old.me.gov.ua/view/ce988bbd-ff07-4458-9538-2d9da54d4f20> [in Ukrainian]
13. VRU (2022). *Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii* [On the National Informatization Program], Law of Ukraine No. 2807-IX (2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> [in Ukrainian]
14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025). *Pro vnesennia zmin do postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25 bereznia 2014 r. № 91 i vid 5 kvitnia 2014 r. № 859* [On amendments to resolutions of the], Resolution No. 859. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/859-2025-п#n9> [in Ukrainian]
15. Kanavets, M., Lykhach, Yu., Kukulia, A., Butenko, O., & Yerchenko, Yu. (2019). *Instrumenty zabezpechennia efektyvnosti, rezul'tatyvnosti ta yakosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady* [Tools for ensuring the efficiency, effectiveness and quality of the activities of public authorities] (V. Kuprii, Ed.). Tsentri adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/posibnyk-instrymentu.pdf> [in Ukrainian]
16. National Agency of Ukraine on Civil Service (2019). *Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia posadovykh instruktsiy derzhavnykh sluzhbovtiv katehoriy «B» ta «V»* [On approval of the Procedure for developing job descriptions for civil servants of categories «B» and «C»], Order No. 172-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text> [in Ukrainian]
17. National Agency of Ukraine on Civil Service (2023). *Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsiy shchodo vyznachennia zavdan i klyuchovykh pokaznykiv...* [On approval of Methodological recommendations for determining tasks and key performance indicators...], Order No. 186-23 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#Text> [in Ukrainian]
18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025). *Pro zatverdzhennia typovykh zavdan i klyuchovykh pokaznykiv rezul'tatyvnosti...* [On approval of standard tasks and key performance indicators...], Resolution No. 1482-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1482-2025-п#Text> [in Ukrainian]
19. National Academy of Sciences of Ukraine. (n.d.). *Holovnyi portal* [Main portal]. URL: <https://www.nas.gov.ua/structure> [in Ukrainian]
20. Strizhnikova, A. V. (2019). *Kontseptsiiia «Derzhava u smartfoni»: napriam derzhavnoi polityky chy zasib modernizatsiui ekonomichnoho ta suspilnoho rozvytku krayiny* [The «State in a Smartphone» concept: A direction of state policy or a means of modernizing the economic and social development of the country]. *Pravo ta innovatsiui*, (3), 14–19. URL: <https://pti.org.ua/ndipzir/en/article/view/550/> [in Ukrainian]

Конфлікт інтересів: Івашова Л. М. є головним редактором журналу. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався уповноваженим редактором, який не перебував у підпорядкуванні автора та не мав конфлікту інтересів. Автор не брав участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

Дата першого надходження статті до видання: 20.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.08.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті 12.10.2026