

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

кафедра публічного адміністрування

(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Децентралізація влади та реформа державного управління

(назва дисципліни)

на тему: **Реформа державного управління**

Студентки **Мироненко Н.В.**

(прізвище та ініціали)

курсу **II**

групи **ТУЗд-8-25-М1ПУА-Н(2,0 здс)**

напряму підготовки (спеціальності) _____

Публічне управління

та адміністрування

спеціалізації _____

Керівник **Борисенко Ю.В.**

канд.наук з держ.управл.. доцент кафедри

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Київ
2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Сутність, зміст і роль державного управління в сучасних умовах.....	8
1.2. Поняття, мета та основні напрями реформи державного управління.	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	15
2.1. Сучасний стан системи державного управління в Україні.....	15
2.2. Основні проблеми реалізації реформи державного управління в Україні.....	18
2.3. Оцінка результативності реформи державного управління на сучасному етапі.....	21
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	26
3.1. Зарубіжний досвід реформування державного управління та можливості його адаптації в Україні.....	26
3.2. Перспективні напрями підвищення ефективності державного управління в Україні.....	30
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38

ВСТУП

У сучасних умовах суспільно-політичних і соціально-економічних трансформацій особливого значення набуває питання підвищення ефективності державного управління. Динамічні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, процеси європейської інтеграції, розвиток демократичних інститутів, цифровізація суспільства, зростання суспільних запитів до якості публічних послуг, а також необхідність забезпечення стійкості державних інституцій в умовах воєнних та кризових викликів зумовлюють потребу в комплексному реформуванні системи державного управління в Україні.

Реформа державного управління є одним із ключових напрямів модернізації держави, оскільки саме від ефективності функціонування органів державної влади залежить реалізація державної політики, якість надання адміністративних послуг, рівень довіри громадян до влади, результативність управлінських рішень та спроможність держави реагувати на сучасні виклики. У цьому контексті реформування державного управління виступає не лише інструментом вдосконалення організаційної структури влади, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності країни, зміцнення її інституційної спроможності та наближення до європейських стандартів врядування.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена тим, що в Україні процес реформування державного управління триває вже протягом тривалого часу, однак і сьогодні залишається низка проблем, які потребують системного вирішення. Серед них – надмірна бюрократизація управлінських процедур, недостатній рівень координації між органами державної влади, проблеми кадрового забезпечення державної служби, недостатня ефективність реалізації управлінських рішень, а також потреба в подальшому розвитку електронного урядування, прозорості, підзвітності та орієнтації державного

управління на потреби громадян. Саме тому дослідження сучасного стану реформи державного управління, виявлення її проблемних аспектів та обґрунтування перспективних напрямів удосконалення є важливим як у науковому, так і в практичному аспектах.

Питання реформування державного управління є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців у сфері публічного управління, адміністративного права, економіки та державної політики. Водночас сучасні умови розвитку української державності, а також нові виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, європейською інтеграцією та підвищенням вимог до якості державного управління, обумовлюють необхідність подальшого поглиблення наукових досліджень у цій сфері.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад, сучасного стану, основних проблем та перспектив реформування державного управління в Україні.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, зміст і роль державного управління в сучасних умовах, визначити поняття, мету та основні напрями реформи державного управління;
- проаналізувати сучасний стан системи державного управління в Україні та виявити основні проблеми реалізації реформи державного управління;
- здійснити оцінку результативності реформування державного управління на сучасному етапі;
- обґрунтувати перспективні напрями підвищення ефективності державного управління в Україні.

Об'єктом дослідження є система державного управління в Україні.

Предмет дослідження - теоретичні, організаційні, нормативно-правові та практичні аспекти реформи державного управління в Україні.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони України, нормативно-правові акти у сфері державного управління та державної служби, стратегічні документи щодо реформування державного управління, офіційні матеріали органів державної влади, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні та аналітичні матеріали.

Структура курсової роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують відповідні підрозділи, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, зміст і роль державного управління в сучасних умовах

Державне управління є однією з базових категорій у системі суспільного розвитку, оскільки воно забезпечує організацію, координацію та регулювання суспільних процесів у межах держави. Саме через механізми державного управління реалізуються основні функції держави, забезпечується виконання законів, формуються умови для економічного, соціального, політичного та культурного розвитку суспільства. У сучасних умовах значення державного управління суттєво зростає, що пов'язано з ускладненням суспільних відносин, потребою швидкого реагування на глобальні виклики, інтеграцією України до європейського простору, а також необхідністю підвищення ефективності функціонування державного апарату[23].

Сутність державного управління полягає в тому, що воно виступає інструментом реалізації державної влади у практичній площині. Якщо державна влада є політико-правовою основою функціонування держави, то державне управління забезпечує її щоденне втілення через діяльність органів виконавчої влади, державних установ, служб, агентств та інших суб'єктів публічного сектору. Особливість державного управління полягає також у тому, що воно завжди має публічний характер, оскільки здійснюється в інтересах усього суспільства. На відміну від управління в комерційних структурах, яке спрямоване переважно на досягнення прибутку, державне управління має значно ширшу мету – забезпечення загального блага, стабільності суспільного розвитку, дотримання прав і свобод людини, ефективного функціонування державних інституцій та створення належних умов для життєдіяльності населення.

Зміст державного управління розкривається через його основні складові. Передусім, це організаційна складова, яка передбачає створення та функціонування системи органів державної влади, визначення їх повноважень, компетенції, підпорядкованості та порядку взаємодії. Не менш важливою є правова складова, яка полягає у регулюванні управлінської діяльності через систему нормативно-правових актів. Крім того, зміст державного управління охоплює економічну складову, що виявляється у формуванні та реалізації бюджетної, податкової, інвестиційної, соціальної та інших видів державної політики, а також соціальну складову, яка спрямована на задоволення суспільних потреб, забезпечення соціального захисту, освіти, охорони здоров'я та інших важливих сфер [25].

Важливим аспектом дослідження сутності державного управління є визначення його основних ознак. По-перше, державне управління має владний характер, оскільки здійснюється від імені держави та спирається на її повноваження. По-друге, воно є системним, оскільки охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів – органів, функцій, процедур, ресурсів, методів і механізмів. По-третє, державне управління є цілеспрямованим, адже воно завжди орієнтоване на досягнення певних суспільно значущих результатів. По-четверте, воно має безперервний характер, оскільки управлінські процеси в державі здійснюються постійно, незалежно від змін політичної кон'юнктури чи інших факторів. По-п'яте, державне управління є нормативно регламентованим, тобто здійснюється на основі законодавства та в межах встановлених процедур.

Основні характеристики державного управління представлено в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Основні характеристики державного управління[4]

Характеристика	Зміст
Владний характер	Здійснюється від імені держави та на основі державних повноважень
Публічна спрямованість	Орієнтоване на забезпечення суспільного інтересу
Системність	Охоплює сукупність органів, функцій, механізмів і процедур
Цілеспрямованість	Спрямоване на досягнення визначених суспільно значущих цілей
Нормативна регламентованість	Функціонує на основі законів і підзаконних актів
Безперервність	Здійснюється постійно та систематично
Багатофункціональність	Охоплює економічну, соціальну, політичну, безпекову та інші сфери

Як видно з таблиці, державне управління є складною багаторівневою системою, яка поєднує владні, організаційні, правові, економічні та соціальні елементи. Саме ця багатокомпонентність визначає його важливість для функціонування держави та суспільства.

Зміст державного управління також розкривається через його основні функції, які відображають напрями управлінського впливу держави на суспільні процеси. Реалізація цих функцій дозволяє державі не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати стратегічні орієнтири розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні функції державного управління [5]

Функція	Характеристика
Планування	Визначення стратегічних і поточних цілей розвитку держави
Організація	Формування системи органів, структур, ресурсів і процедур
Координація	Узгодження діяльності різних органів та інституцій

Продовження табл. 1.2

Регулювання	Вплив на суспільні процеси через норми, правила, механізми
Контроль	Перевірка виконання управлінських рішень та досягнення цілей
Прогнозування	Передбачення тенденцій і можливих змін у розвитку суспільства
Мотивація	Стимулювання ефективної діяльності суб'єктів управління
Інформаційне забезпечення	Збір, обробка та використання інформації для прийняття рішень

У сучасному світі функції державного управління істотно розширюються. Зокрема, зростає роль аналітичної діяльності, стратегічного планування, цифрових інструментів, управління ризиками, кризового менеджменту та оцінки ефективності державної політики. Це свідчить про те, що державне управління перестає бути лише адміністративною процедурою і перетворюється на комплексний інструмент управління розвитком держави.

Отже, державне управління в сучасних умовах є складною, багатофункціональною та суспільно значущою системою, що забезпечує реалізацію державної влади, координацію суспільного розвитку та задоволення публічних потреб. У сучасних умовах державне управління має трансформуватися від традиційної адміністративно-бюрократичної моделі до відкритої, результативної, цифрової та сервісно орієнтованої системи, що є необхідною передумовою успішного реформування держави.

1.2. Поняття, мета та основні напрями реформи державного управління

Реформа державного управління є одним із ключових напрямів модернізації держави, оскільки саме від якості управлінських інституцій,

ефективності державного апарату та здатності органів влади реалізовувати публічну політику залежить рівень соціально-економічного розвитку країни, стабільність суспільних процесів і довіра громадян до держави. У сучасних умовах питання реформування державного управління набуває особливої актуальності, оскільки традиційні бюрократичні моделі вже не відповідають сучасним потребам суспільства, яке вимагає прозорості, відкритості, швидкості, результативності та якісного надання публічних послуг [9].

Поняття реформи державного управління слід розглядати як системний, цілеспрямований і послідовний процес змін у структурі, функціях, принципах, механізмах, процедурах і кадровому забезпеченні державного апарату, спрямований на підвищення ефективності його діяльності та приведення у відповідність до сучасних суспільних потреб і міжнародних стандартів. Інакше кажучи, реформа державного управління означає не лише часткове оновлення окремих елементів управлінської системи, а її глибоку інституційну трансформацію.

Необхідність проведення реформи державного управління в Україні зумовлена цілою низкою об'єктивних чинників. Передусім, тривалий час національна система державного управління характеризувалася такими проблемами, як надмірна централізація влади, дублювання функцій органів державної влади, складність процедур ухвалення рішень, недостатній рівень координації між інституціями, низька гнучкість державного апарату та значний рівень бюрократизації. Крім того, актуальність реформи посилюється потребою адаптації української системи управління до європейських стандартів, цифрової трансформації державних послуг, підвищення якості роботи державної служби та забезпечення інституційної стійкості держави в умовах кризових викликів.

Сутність реформи державного управління доцільно розглядати через її ключові характеристики, які відображають зміст і спрямованість

цього процесу(табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні характеристики реформи державного управління [14]

Характеристика	Зміст
Системність	Охоплює всі складові державного управління: структуру, функції, кадри, процедури, інструменти
Комплексність	Передбачає одночасне реформування інституційних, правових, організаційних і кадрових аспектів
Цілеспрямованість	Орієнтована на досягнення конкретних результатів у сфері ефективності управління
Довгостроковість	Реалізується поступово, в межах стратегічних програм і концепцій
Інституційний характер	Передбачає зміну правил, механізмів, процедур та управлінських інститутів
Орієнтація на громадянина	Спрямована на покращення якості публічних послуг та задоволення потреб населення

Важливим елементом наукового аналізу є визначення мети реформи державного управління. Загалом її можна сформулювати як створення ефективної, прозорої, професійної, підзвітної та сервісно орієнтованої системи державного управління, здатної забезпечувати реалізацію державної політики, якісне надання публічних послуг, стійкість державних інституцій та належне реагування на сучасні виклики.

Більш детально мета реформи державного управління конкретизується через низку взаємопов'язаних цілей. Для кращого розуміння доцільно узагальнити цілі реформи державного управління в аналітичному вигляді (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні цілі реформи державного управління [11]

Ціль	Зміст
Підвищення ефективності управління	Забезпечення результативності діяльності органів державної влади

Продовження табл. 1.4

Оптимізація структури державного апарату	Усунення дублювання функцій та надмірної бюрократії
Розвиток професійної державної служби	Формування компетентного та доброчесного кадрового складу
Забезпечення прозорості та підзвітності	Підвищення відкритості діяльності державних органів
Покращення якості публічних послуг	Орієнтація державного управління на потреби громадян
Цифровізація управлінських процесів	Впровадження сучасних ІТ-рішень та електронного урядування
Адаптація до європейських стандартів	Узгодження національної системи управління з практиками ЄС

Отже, мета реформи державного управління має багатовимірний характер і поєднує організаційні, правові, кадрові, технологічні та соціальні аспекти.

Не менш важливим є визначення основних напрямів реформи державного управління, оскільки саме через них реалізується зміст реформаторських перетворень. У сучасних умовах реформування державного управління в Україні відбувається за кількома ключовими напрямками.

Узагальнимо основні напрями реформи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні напрями реформи державного управління в Україні [11]

Напрямок реформи	Сутність
Інституційне реформування	Оптимізація структури органів влади та розмежування повноважень
Реформа державної служби	Формування професійного, компетентного і доброчесного кадрового корпусу
Цифровізація управління	Впровадження електронного урядування та цифрових сервісів
Децентралізація	Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень

Продовження табл. 1.5

Впровадження good governance	Забезпечення відкритості, прозорості, підзвітності та участі громадян
Управління за результатами	Орієнтація на досягнення конкретних цілей та оцінку ефективності

Напрями реформи державного управління охоплюють усі ключові елементи функціонування державного апарату та спрямовані на його модернізацію відповідно до сучасних вимог.

Отже, реформа державного управління є складним, системним і багатовимірним процесом, спрямованим на створення ефективної, професійної, прозорої та сервісно орієнтованої системи публічного управління. Її мета полягає у підвищенні результативності діяльності органів державної влади, покращенні якості державних послуг, розвитку кадрового потенціалу, цифровізації управлінських процесів і впровадженні європейських стандартів врядування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан системи державного управління в Україні

Сучасний стан системи державного управління в Україні є результатом тривалих трансформаційних процесів, що відбуваються в умовах політичних, економічних та соціальних змін, а також під впливом євроінтеграційного курсу держави. Реформування державного управління стало одним із ключових напрямів модернізації держави, спрямованих на підвищення ефективності функціонування органів влади, забезпечення якісного надання публічних послуг та зміцнення інституційної спроможності держави.

Система державного управління в Україні побудована відповідно до конституційного принципу поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову. Центральне місце в системі виконавчої влади займає Кабінет Міністрів України, який здійснює керівництво всією системою органів виконавчої влади та координує їх діяльність[23].

До системи державного управління входять:

- центральні органи виконавчої влади (міністерства, служби, агентства);
- місцеві державні адміністрації;
- територіальні органи центральних органів виконавчої влади;
- державні установи та організації, що забезпечують виконання управлінських функцій.

Сучасна структура державного управління характеризується поступовим переходом від жорстко централізованої моделі до більш гнучкої системи, яка передбачає розмежування повноважень, посилення ролі місцевого рівня та підвищення ефективності управлінських

процесів. Важливу роль у цьому процесі відіграє реформа децентралізації, яка спрямована на передачу значної частини повноважень і ресурсів органам місцевого самоврядування.

Важливим аспектом сучасного стану державного управління є реформування державної служби. Упровадження нових підходів до кадрової політики, зокрема конкурсного відбору, оцінювання результативності діяльності, підвищення кваліфікації державних службовців, сприяє формуванню більш професійного та ефективного управлінського апарату. Водночас залишається проблема недостатнього рівня мотивації, відтоку кваліфікованих кадрів і необхідності подальшого вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

Для кращого розуміння сучасного стану державного управління доцільно узагальнити його основні характеристики (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні характеристики сучасного стану державного управління в Україні[25]

Характеристика	Зміст
Інституційна трансформація	Оптимізація структури органів виконавчої влади
Децентралізація	Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень
Реформа державної служби	Формування професійного кадрового корпусу
Цифровізація	Впровадження електронного урядування та цифрових сервісів
Орієнтація на громадянина	Підвищення якості публічних послуг
Підвищення прозорості	Забезпечення відкритості діяльності органів влади

Водночас сучасний стан державного управління в Україні характеризується наявністю низки системних проблем, які впливають на ефективність функціонування державного апарату. Серед них можна

виділити:

- недостатню координацію між органами влади;
- складність адміністративних процедур;
- збереження елементів бюрократичної системи;
- недостатню результативність управлінських рішень;
- обмеженість ресурсного забезпечення;
- недостатній рівень впровадження сучасних управлінських

підходів.

Ці проблеми свідчать про те, що процес реформування державного управління ще не завершений і потребує подальшого розвитку.

Для більш системного аналізу доцільно узагальнити ключові досягнення та проблеми сучасного стану державного управління.

Таблиця 2.2

Основні досягнення та проблеми державного управління в Україні[25]

Досягнення	Проблеми
Впровадження децентралізації	Недостатня координація між органами влади
Розвиток електронного урядування	Бюрократичність управлінських процедур
Реформа державної служби	Кадрові проблеми та відтік фахівців
Підвищення прозорості	Недостатня ефективність управлінських рішень
Орієнтація на громадянина	Обмеженість ресурсного забезпечення

Аналіз сучасного стану державного управління також свідчить про поступовий перехід до нової управлінської парадигми, яка базується на принципах ефективності, результативності, відкритості та орієнтації на потреби громадян.

Особливу увагу слід приділити ролі державного управління в умовах кризових ситуацій, зокрема воєнного стану. У таких умовах державне управління виконує не лише функцію регулювання суспільних процесів, а й забезпечує стабільність функціонування держави, координацію дій органів влади, підтримку економіки, соціальної сфери та національної безпеки. Це підвищує вимоги до ефективності управлінських рішень, швидкості їх ухвалення та здатності державних інституцій адаптуватися до змін.

Таким чином, сучасний стан системи державного управління в Україні характеризується поєднанням позитивних змін і наявних проблем. З одного боку, відбувається активне реформування, впровадження сучасних управлінських підходів, розвиток цифровізації та децентралізації. З іншого боку, зберігаються структурні та функціональні недоліки, які потребують подальшого вдосконалення. У цілому система державного управління в Україні перебуває на етапі трансформації, що створює передумови для формування ефективної, сучасної та орієнтованої на потреби громадян моделі публічного управління.

2.2. Основні проблеми реалізації реформи державного управління в Україні

Попри значні досягнення у сфері реформування державного управління в Україні, цей процес супроводжується рядом системних проблем, які стримують підвищення ефективності функціонування державного апарату, знижують результативність управлінських рішень та ускладнюють досягнення стратегічних цілей розвитку держави.

Однією з ключових проблем реалізації реформи державного управління є недостатня узгодженість і системність реформаторських

заходів. У багатьох випадках реформи здійснюються фрагментарно, без належної координації між різними органами державної влади та без чіткої прив'язки до довгострокових стратегічних цілей. Це призводить до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів і зниження загальної результативності реформ. Відсутність комплексного підходу до реформування зумовлює ситуацію, коли окремі зміни не дають очікуваного ефекту через відсутність синергії між різними напрямками реформ [27].

Суттєвою проблемою є також збереження елементів бюрократичної системи управління. Незважаючи на проголошений курс на модернізацію державного управління, у діяльності багатьох органів влади все ще домінують формальні процедури, складні регламенти, надмірна кількість погоджень і низька оперативність прийняття рішень.

Ще однією важливою проблемою є недостатній рівень координації між органами державної влади. У багатьох випадках різні органи виконавчої влади діють ізольовано, що ускладнює реалізацію комплексних державних програм і призводить до суперечностей у прийнятті управлінських рішень.

Важливим фактором, що стримує реалізацію реформи державного управління, є кадрові проблеми державної служби.

Ці фактори негативно впливають на якість управлінських рішень та ефективність функціонування державного апарату загалом.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатній рівень прозорості та підзвітності органів державної влади. Незважаючи на існування відповідного нормативно-правового забезпечення, на практиці механізми відкритості та підзвітності не завжди працюють належним чином[27].

Такі недоліки негативно впливають на рівень довіри населення до державних інституцій і створюють передумови для корупційних проявів.

Проблемою, що суттєво ускладнює реалізацію реформи державного управління, є корупційні ризики. Незважаючи на проведення

антикорупційних реформ, у системі державного управління все ще існують передумови для зловживань службовим становищем, непрозорого прийняття рішень та неефективного використання бюджетних ресурсів. Корупція підриває довіру до держави, знижує ефективність управління та перешкоджає реалізації реформ.

Важливою проблемою є також недостатнє фінансове та ресурсне забезпечення реформи державного управління. Реалізація реформ потребує значних фінансових ресурсів, інвестицій у розвиток інфраструктури, підготовку кадрів, впровадження цифрових технологій.

Суттєвим викликом є невідповідність між нормативно-правовою базою та практикою її реалізації. У багатьох випадках прогресивні законодавчі норми не повною мірою реалізуються на практиці через організаційні, кадрові або інституційні обмеження. Це призводить до формального характеру реформ, коли зміни існують лише на рівні документів, але не відображаються у реальній діяльності органів влади.

Не менш важливим є вплив зовнішніх чинників, зокрема воєнних дій, економічної нестабільності та глобальних викликів, які ускладнюють реалізацію реформ. В умовах криз державне управління змушене одночасно вирішувати як стратегічні завдання розвитку, так і оперативні завдання забезпечення стабільності, що створює додаткове навантаження на систему управління[27].

Таким чином, сучасний етап реалізації реформи державного управління в Україні характеризується наявністю значного потенціалу для розвитку, але водночас супроводжується низкою системних проблем, які стримують досягнення її повної ефективності. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, удосконалення нормативно-правової бази, підвищення якості кадрового забезпечення, розвитку цифрових технологій, посилення прозорості та підзвітності, а також формування ефективної системи координації між органами влади.

Основні проблеми реалізації реформи державного управління в

Україні мають багатогранний характер і охоплюють інституційні, організаційні, кадрові, правові та технологічні аспекти. Їх вирішення є необхідною умовою для формування ефективної, сучасної та орієнтованої на потреби громадян системи державного управління.

2.3. Оцінка результативності реформи державного управління на сучасному етапі

Оцінка результативності реформи державного управління на сучасному етапі є важливим елементом аналізу стану трансформації системи публічного управління в Україні, оскільки дозволяє визначити реальні досягнення реформ, виявити проблемні аспекти їх реалізації та встановити, наскільки зміни, що впроваджуються, відповідають поставленим стратегічним цілям.

У сучасних умовах оцінка результативності реформи державного управління повинна здійснюватися комплексно, з урахуванням інституційних, кадрових, організаційних, цифрових, соціальних та функціональних аспектів. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно визначити рівень ефективності реформаторських перетворень та їхній вплив на систему державного управління[14].

Одним із важливих критеріїв результативності реформи є інституційні зміни у системі органів державної влади. На сучасному етапі в Україні спостерігається певний прогрес у напрямі оптимізації структури виконавчої влади, удосконалення функціонального розподілу повноважень між центральними органами влади та підвищення ролі стратегічного планування у діяльності уряду.

Наступним важливим напрямом оцінки є результативність реформи державної служби. Запровадження конкурсного добору, оновлення підходів до оцінювання службової діяльності, розвиток професійного навчання та формування нових кадрових стандартів свідчать про певний

поступ у напрямі професіоналізації державної служби. Сучасна державна служба в Україні поступово набуває рис більш структурованої та професійної системи, орієнтованої на компетентність і результат.

Одним із найбільш помітних напрямів, за якими можна оцінити результативність реформи, є цифровізація державного управління. Саме цифрова трансформація стала одним із найбільш практично відчутних результатів реформування, оскільки дозволила:

- спростити процедури взаємодії громадян з державою;
- скоротити час отримання адміністративних послуг;
- зменшити рівень бюрократизації;
- підвищити прозорість управлінських процесів;
- покращити доступність державних сервісів.

Для більш системного аналізу результативності реформи державного управління доцільно виділити основні напрями оцінки та їхній сучасний стан (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні напрями оцінки результативності реформи державного управління в Україні[26]

Напрямок оцінки	Стан реалізації
Інституційна модернізація	Частково реалізована, триває оптимізація структури органів влади
Реформа державної служби	Помірний прогрес, але зберігаються кадрові проблеми
Цифровізація управління	Один із найбільш результативних напрямів
Децентралізація	Високий рівень практичної результативності
Підвищення прозорості	Позитивна динаміка, але недостатня повна відкритість

Особливу увагу в оцінці результативності реформи державного управління слід приділити реформі децентралізації, яка є однією з найбільш успішних складових модернізації системи управління в Україні. Передача значної частини повноважень, ресурсів та

відповідальності на місцевий рівень сприяла:

- підвищенню оперативності прийняття рішень;
- покращенню якості місцевого управління;
- посиленню фінансової спроможності територіальних громад;
- більшій наближеності управлінських послуг до громадян.

Саме децентралізація демонструє, що реформа державного управління може бути результативною за умови чіткої концепції, належного нормативного забезпечення та послідовної реалізації [14].

Ще одним важливим критерієм оцінки результативності є рівень прозорості, відкритості та підзвітності державної влади. У сучасних умовах це є не лише вимогою демократичного суспільства, а й одним із ключових показників якості державного управління. Позитивним результатом реформ є розширення доступу до публічної інформації, розвиток електронних сервісів звітності, публікація відкритих даних та підвищення ролі громадського контролю.

Проте, попри позитивну динаміку, прозорість діяльності органів державної влади ще не досягла належного рівня. У багатьох випадках відкритість носить формальний характер, а участь громадян у процесах прийняття управлінських рішень залишається недостатньою.

Суттєвим показником результативності реформи державного управління є також якість публічних послуг, які отримують громадяни. На сучасному етапі в Україні спостерігається позитивна тенденція щодо спрощення доступу до адміністративних послуг, розвитку центрів надання адміністративних послуг, запровадження електронних сервісів та скорочення строків обслуговування [26].

Однак якість публічних послуг залишається нерівномірною залежно від території, рівня цифровізації, кадрового забезпечення та технічної оснащеності відповідних установ. Це свідчить про необхідність подальшого вирівнювання стандартів якості управлінських послуг у різних регіонах та секторах.

Для узагальнення оцінки результативності доцільно представити сильні та слабкі сторони сучасного етапу реформи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка сильних і слабких сторін результативності реформи державного управління [26]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розвиток електронного урядування	Нерівномірність цифровізації
Успішність децентралізації	Недостатня міжвідомча координація
Підвищення доступності адміністративних послуг	Бюрократичність окремих процедур
Реформування державної служби	Відтік кваліфікованих кадрів
Зростання відкритості влади	Формальний характер окремих механізмів підзвітності

Оцінюючи результативність реформи державного управління, важливо також враховувати зовнішні умови її реалізації. Україна здійснює реформування системи державного управління в умовах надзвичайно складного середовища, яке включає:

- воєнні виклики;
- економічну нестабільність;
- необхідність забезпечення безперервності функціонування державних інституцій;
- посилення вимог до ефективності управління в кризових умовах.

У таких обставинах навіть часткове досягнення цілей реформи можна оцінювати як вагомий результат, оскільки система державного управління має одночасно модернізуватися і забезпечувати стабільність функціонування держави.

Сучасний етап реформи державного управління в Україні свідчить про те, що її результативність є помірно позитивною. Це означає, що реформа вже дала низку відчутних результатів, особливо у сфері

цифровізації, децентралізації, розвитку адміністративних послуг та часткової професіоналізації державної служби. Водночас значна частина реформаторських цілей ще не досягнута повною мірою, що пов'язано з інституційними, кадровими, організаційними та ресурсними обмеженнями[24].

Оцінка результативності реформи державного управління на сучасному етапі свідчить про наявність як вагомих досягнень, так і суттєвих проблем. До найбільш результативних напрямів слід віднести цифровізацію державного управління, децентралізацію та часткову модернізацію державної служби. Разом із тим, подальшого вдосконалення потребують механізми координації між органами влади, кадрова політика, прозорість, підзвітність і забезпечення однаково високої якості публічних послуг. У цілому сучасний етап реформування державного управління в Україні можна оцінити як процес поступового, але ще не завершеного переходу до сучасної, ефективної та сервісно орієнтованої моделі публічного управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Зарубіжний досвід реформування державного управління та можливості його адаптації в Україні

У сучасних умовах реформування державного управління в Україні особливої актуальності набуває вивчення та використання зарубіжного досвіду, оскільки провідні країни світу вже пройшли значний шлях трансформації своїх систем публічного управління, сформувавши ефективні моделі організації влади, державної служби, надання публічних послуг, цифровізації управлінських процесів і взаємодії держави з громадянами.

Зарубіжний досвід реформування державного управління є надзвичайно різноманітним, однак у більшості розвинених демократичних держав можна виділити спільні риси, що характеризують сучасні підходи до організації публічного управління. Насамперед це:

- орієнтація на громадянина як споживача публічних послуг;
- підвищення ефективності та результативності державного апарату;
- прозорість і підзвітність влади;
- цифровізація управлінських процесів;
- професіоналізація державної служби;
- децентралізація та посилення місцевого самоврядування;
- управління за результатами.

Саме ці підходи становлять основу сучасної концепції **good governance** (належного врядування), яка є базовою для реформ державного управління в країнах Європейського Союзу та інших розвинених державах[24].

Одним із найбільш показових прикладів ефективного реформування державного управління є досвід країн Європейського Союзу, де

трансформація системи державного управління здійснювалася на основі поєднання принципів правової держави, демократичного врядування та сучасного публічного менеджменту.

Особливо важливим для України є досвід Польщі, яка пройшла шлях глибокої адміністративної трансформації в умовах постсоціалістичного переходу та європейської інтеграції. Польська модель реформування державного управління базувалася на кількох ключових напрямках:

- децентралізація влади;
- посилення ролі місцевого самоврядування;
- реформування державної служби;
- підвищення прозорості управлінських процесів;
- адаптація управлінських інституцій до стандартів ЄС.

Важливим елементом польської реформи було формування сильного місцевого самоврядування, що дозволило суттєво підвищити ефективність управління на місцях і наблизити публічні послуги до громадян [24].

Не менш важливим є досвід Німеччини, де система державного управління характеризується високим рівнем інституційної стабільності, чітким розмежуванням повноважень між рівнями влади, професійною державною службою та розвиненими механізмами стратегічного управління. Німецька модель публічного управління базується на принципах законності, відповідальності, субсидіарності та ефективності. взаємодії центрального і регіонального рівнів управління.

Окремої уваги заслуговує досвід Естонії, яка є одним із світових лідерів у сфері цифровізації державного управління. Саме естонська модель електронного урядування часто розглядається як еталон сучасної цифрової трансформації держави. В Естонії вдалося створити систему, в якій значна частина публічних послуг, документообігу, адміністративних процедур і взаємодії громадян з державою здійснюється в електронній формі.

Ще одним важливим прикладом є досвід Франції, де реформування державного управління здійснювалося в напрямі поєднання сильної централізованої державної моделі з поступовим розширенням повноважень місцевих органів влади. Французька модель цікава тим, що вона демонструє можливість поєднання державної централізації з ефективною організацією адміністративного апарату, високим рівнем професійної підготовки державних службовців та розвитком інституту публічної служби.

Для узагальнення основних характеристик зарубіжного досвіду доцільно подати порівняльну таблицю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика зарубіжного досвіду реформування державного управління [24]

Країна	Ключові напрями реформ	Практична цінність для України
Польща	Децентралізація, посилення місцевого самоврядування, адаптація до стандартів ЄС	Корисний досвід адміністративної та територіальної реформи
Німеччина	Чіткий розподіл повноважень, професійна держслужба, стратегічне управління	Важливий для інституційної модернізації
Естонія	Електронне урядування, цифрові сервіси, автоматизація управління	Актуальний для цифровізації державного управління
Франція	Професійна публічна служба, адміністративна ефективність, поєднання централізації та децентралізації	Корисний для вдосконалення системи державної служби
Швеція	Високий рівень відкритості, автономія органів, орієнтація на результат	Важливий для розвитку прозорості та управління за результатами

Як видно з таблиці, кожна з розглянутих країн має власну модель реформування державного управління, однак усі вони базуються на спільних принципах ефективності, прозорості, професіоналізму та орієнтації на потреби громадян.

Окремо варто відзначити досвід скандинавських країн, зокрема Швеції та Фінляндії, де державне управління характеризується високим рівнем довіри суспільства, прозорістю, якісною державною службою та значною автономією адміністративних органів.

Для України скандинавський досвід є важливим у контексті формування нової управлінської культури, заснованої не лише на нормативному регулюванні, а й на довірі, відповідальності, професійності та партнерстві між державою і суспільством.

Разом із тим, запозичення зарубіжного досвіду не може здійснюватися механічно. Ефективність адаптації іноземних моделей залежить від урахування національних особливостей України, зокрема:

- специфіки адміністративно-територіального устрою;
- рівня інституційної спроможності органів влади;
- соціально-економічних умов;
- політичного середовища;
- історичних традицій державотворення;
- поточних безпекових викликів.

Саме тому доцільно говорити не про пряме копіювання зарубіжних моделей, а про адаптацію найбільш ефективних елементів міжнародного досвіду до українських реалій[25].

Для України найбільш перспективні напрями адаптації зарубіжного досвіду реформування державного управління представимо в таблиці (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Можливості адаптації зарубіжного досвіду реформування державного управління в Україні[27]

Елемент зарубіжного досвіду	Можливість застосування в Україні
Децентралізація (Польща)	Подальше посилення ролі територіальних громад
Професійна держслужба (Німеччина, Франція)	Вдосконалення кадрової політики та професійного розвитку

Продовження табл. 3.2

Електронне урядування (Естонія)	Розвиток цифрових послуг і електронного документообігу
Прозорість і відкритість (Швеція, Фінляндія)	Посилення підзвітності та громадського контролю
Управління за результатами (ЄС)	Впровадження КРІ та оцінки ефективності органів влади

Міжнародний досвід реформування державного управління є важливим джерелом сучасних управлінських рішень і практичних підходів, які можуть бути корисними для модернізації системи державного управління в Україні. Найбільш цінними для України є практики децентралізації, професіоналізації державної служби, цифровізації, відкритості та управління за результатами.

Для України адаптація міжнародного досвіду має здійснюватися з урахуванням національних особливостей, сучасних викликів та стратегічних пріоритетів розвитку. Саме використання найкращих зарубіжних практик може стати важливим чинником формування сучасної, ефективної та європейсько орієнтованої системи державного управління.

3.2. Перспективні напрями підвищення ефективності державного управління в Україні

У сучасних умовах підвищення ефективності державного управління в Україні є не лише одним із пріоритетних завдань реформування публічного сектору, а й стратегічною умовою забезпечення стабільності держави, її економічного розвитку, соціальної згуртованості та успішної європейської інтеграції. Високий рівень складності сучасних викликів, з якими стикається Україна, потребує формування нової моделі державного управління, яка буде гнучкою, результативною, відкритою, цифрово орієнтованою та максимально

адаптованою до потреб громадян[26].

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності державного управління є подальше вдосконалення інституційної структури органів державної влади. Ефективне державне управління неможливе без чіткої, логічно побудованої та функціонально збалансованої системи органів влади.

Підвищення інституційної ефективності має базуватися на принципах раціональності, функціональної доцільності та відповідальності кожного суб'єкта управління за досягнення конкретних результатів.

Наступним важливим напрямом є подальша професіоналізація державної служби. Саме кадровий потенціал державного управління значною мірою визначає якість управлінських рішень, ефективність реалізації державної політики та рівень довіри населення до органів влади. Тому перспективи підвищення ефективності державного управління безпосередньо пов'язані з формуванням сучасної, професійної, доброчесної та компетентної державної служби.

Особливого значення набуває також формування нової управлінської культури, орієнтованої не на формальне виконання функцій, а на досягнення конкретного суспільно значущого результату[26].

Одним із найперспективніших напрямів підвищення ефективності державного управління є поглиблення цифрової трансформації публічного сектору. Сучасне державне управління має базуватися на широкому використанні цифрових технологій, які дозволяють підвищити швидкість прийняття рішень, зменшити адміністративні витрати, забезпечити відкритість влади та покращити якість послуг для населення.

Цифровізація державного управління має не лише технічне, а й стратегічне значення, оскільки вона сприяє переходу до нової

моделі взаємодії держави з громадянами, заснованої на зручності, доступності та прозорості.

Узагальнимо ключові напрями підвищення ефективності державного управління (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні перспективні напрями підвищення ефективності державного управління в Україні [26]

Напрямок	Сутність
Інституційне вдосконалення	Оптимізація структури органів влади та розмежування повноважень
Професіоналізація державної служби	Формування компетентного, мотивованого та доброчесного кадрового складу
Цифрова трансформація	Розвиток електронного урядування та цифрових сервісів
Управління за результатами	Оцінювання ефективності діяльності органів влади на основі KPI
Підвищення прозорості	Розвиток відкритості, підзвітності та громадського контролю
Посилення децентралізації	Зміцнення управлінської та фінансової спроможності місцевого рівня

Ще одним надзвичайно важливим напрямом є впровадження управління за результатами. У сучасній практиці публічного управління ефективність діяльності органів влади повинна оцінюватися не лише за кількістю виконаних процедур або виданих документів, а насамперед за тим, наскільки ці дії призводять до досягнення конкретних суспільно значущих результатів.

Не менш значущим напрямом є підвищення прозорості, відкритості та підзвітності органів державної влади. У сучасній демократичній державі ефективне управління неможливе без довіри суспільства, а довіра, у свою чергу, формується через відкритість управлінських процесів, доступ громадян до інформації та реальну можливість впливати на формування та реалізацію державної політики[24].

Важливим стратегічним напрямом залишається подальший розвиток

децентралізації та зміцнення місцевого рівня управління. Успішність реформи децентралізації в Україні свідчить про те, що передача повноважень на місця може значно підвищити ефективність управлінських рішень і покращити якість послуг для населення.

Перспективним напрямом також є розвиток стратегічного планування та аналітичного забезпечення державного управління. У сучасних умовах державне управління має бути не лише реактивним, тобто таким, що реагує на вже наявні проблеми, а й проактивним, здатним передбачати ризики, прогнозувати наслідки рішень і формувати довгострокову політику розвитку.

Окремо слід наголосити на необхідності посилення антикорупційної складової державного управління. Корупція є одним із головних факторів, що знижують ефективність державного апарату, підривають довіру до влади та перешкоджають реалізації реформ.

Систематизуємо перспективні заходи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Заходи щодо підвищення ефективності державного управління в Україні [25]

Проблемна сфера	Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Недоліки структури органів влади	Оптимізація інституційної системи	Підвищення керованості та координації
Кадрові проблеми	Розвиток професійної державної служби	Підвищення якості управлінських рішень
Недостатня цифровізація	Розширення електронного урядування	Спрощення процедур і підвищення доступності послуг
Формалізм в управлінні	Впровадження управління за результатами	Підвищення ефективності та підзвітності
Низький рівень довіри до влади	Посилення прозорості та громадської участі	Зміцнення легітимності державних інституцій
Корупційні ризики	Удосконалення антикорупційних інструментів	Підвищення доброчесності та ефективності управління

Перспективні напрями підвищення ефективності державного управління в Україні мають комплексний характер і охоплюють інституційні, кадрові, цифрові, організаційні, аналітичні та соціальні аспекти. Їх реалізація повинна базуватися на принципах системності, професіоналізму, відкритості, цифрової трансформації та орієнтації на потреби громадян.

У сучасних умовах державне управління в Україні повинно трансформуватися від переважно адміністративно-бюрократичної моделі до сучасної моделі публічного врядування, в основі якої лежать ефективність, результативність, підзвітність, цифровізація та партнерство між державою і суспільством. Саме така модель здатна забезпечити не лише належне функціонування державного апарату, а й створити умови для довгострокового розвитку держави та підвищення якості життя населення[17].

Підвищення ефективності державного управління в Україні є стратегічним завданням, реалізація якого потребує подальшого вдосконалення інституційної структури, розвитку професійної державної служби, цифрової трансформації, посилення децентралізації, впровадження управління за результатами, підвищення прозорості та зміцнення антикорупційних механізмів. Лише за умови комплексної реалізації цих напрямів можна забезпечити формування сучасної, ефективної та європейсько орієнтованої системи державного управління в Україні.

ВИСНОВКИ

У ході виконання курсової роботи було досліджено теоретичні, нормативно-правові, організаційні та практичні аспекти реформи державного управління в Україні, а також проаналізовано сучасний стан її реалізації, основні проблеми та перспективні напрями підвищення ефективності функціонування системи державного управління.

Державне управління є складною, багатофункціональною та суспільно значущою системою, яка забезпечує реалізацію державної влади, координацію суспільних процесів, виконання функцій держави та задоволення публічних потреб. Визначено, що в сучасних умовах його роль істотно зростає, оскільки від ефективності державного управління залежить стабільність держави, якість публічних послуг, рівень довіри громадян до влади, результативність державної політики та здатність держави реагувати на кризові виклики.

Реформа державного управління є системним і довгостроковим процесом інституційної трансформації державного апарату, спрямованим на підвищення ефективності, прозорості, професіоналізму, підзвітності та сервісної орієнтації органів влади. Її основними цілями є модернізація інституційної структури державного управління, розвиток професійної державної служби, цифровізація управлінських процесів, підвищення якості адміністративних послуг та адаптація української системи управління до європейських стандартів.

У процесі аналізу сучасного стану державного управління в Україні визначено, що в останні роки відбулися позитивні зміни у сфері цифровізації, електронного урядування, децентралізації, розвитку адміністративних послуг та часткової модернізації державної служби. Разом із тим встановлено, що система державного управління в Україні все ще перебуває на етапі трансформації.

У процесі оцінки результативності реформи встановлено, що

найбільш відчутні позитивні результати досягнуто у сфері:

- цифровізації державного управління;
- розвитку електронних адміністративних послуг;
- децентралізації;
- часткової професіоналізації державної служби.

Реформа державного управління ще не досягла повної результативності, оскільки значна частина її цілей потребує подальшого розвитку.

У роботі також досліджено зарубіжний досвід реформування державного управління та встановлено, що найбільш корисними для України є практики Польщі, Німеччини, Естонії, Франції та скандинавських країн у сферах децентралізації, професіоналізації державної служби, цифровізації, відкритості та управління за результатами.

Перспективними напрямками підвищення ефективності державного управління в Україні є:

- подальше вдосконалення інституційної структури органів влади;
- розвиток професійної державної служби;
- поглиблення цифрової трансформації;
- запровадження управління за результатами;
- підвищення прозорості та підзвітності;
- посилення ролі громадян у прийнятті рішень;
- зміцнення місцевого самоврядування;
- розвиток стратегічного планування;
- посилення антикорупційної складової.

Таким чином, реформа державного управління в Україні є стратегічно необхідним і незавершеним процесом, який має вирішальне значення для підвищення ефективності функціонування держави, зміцнення її інституційної спроможності, покращення якості публічних послуг та формування сучасної моделі публічного врядування.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективне державне управління є однією з ключових передумов успішного розвитку України, а подальше поглиблення реформ у цій сфері повинно здійснюватися на основі системності, професіоналізму, цифровізації, прозорості, відповідальності та орієнтації на потреби громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254>
2. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лютого 2014 р. № 794-VII.. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>
3. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 березня 2011 р. № 3166-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>
4. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
5. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV.. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97>
7. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
8. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
9. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80>
10. Реформа державного управління. Кабінет Міністрів України. <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
11. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 р. № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-201>
12. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний сайт. URL: Міністерство цифрової трансформації України

13. Децентралізація в Україні : офіційний портал. URL: Децентралізація в Україні <https://decentralization.ua/>
14. Про реформу. Портал «Децентралізація». URL: Про реформу децентралізації <https://decentralization.ua/>
15. Територіальні громади. Портал «Децентралізація». URL: Територіальні громади України
16. Ukraine Monitoring Reports. SIGMA. URL: Ukraine Monitoring Reports
17. Assessment of the State Administration of Ukraine. URL: SIGMA assessment for Ukraine
18. Прокопенко С. Л. Державне управління: удосконалення та розвиток // Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2024. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/>
19. Розвиток електронного урядування: Кабмін затвердив процес е-ідентифікації. Міністерство цифрової трансформації України. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/rozvitok-elektronного-uryaduvannya-kabmin-zatverdiv-protses-e-identifikatsii>
20. Цифровізація державного сектору. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/en/courses/digitalisation-in-public-secto>
21. Cooperation with SIGMA. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. URL: <https://center.gov.ua/programa-sigma/>
22. Уряд ухвалив Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки. Кабінет Міністрів України. 2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-ukhvalyv-stratehiu-reformuvannia-systemy-upravlinnia-derzhavnymy-finansamy-na-20262030-roky>
23. Відбудова України: принципи та політика. За ред. Городніченко Ю., Сологуб І., Ведер ді Мауро Б. CEPR. Паризький звіт 1. 2022. 508 с.
24. Галич Я., Лукач В. Сучасний стан реформування системи публічного управління в Україні в контексті безпекових викликів. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та*

публічне управління. Випуск 4 (76), 2024. с.29-36

25. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. № 10(6). 2022. С. 46–54. <https://doi.org/10.15421/152243>

26. Корощенко М. М. Процеси реформування в системі державного управління в умовах російськоукраїнської війни: адаптивний сценарій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 6–13. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-6-13>

27. Шпига, П., & Карпенко, Ю. (2023). Відповідність стратегії реформування державного управління України вимогам регламенту Кабінету Міністрів. *Аспекти публічного управління*, 11(4), 21-27. <https://doi.org/10.15421/152348>