

**Ярмистий Максим***к.політ.н.**Міністерство освіти та науки України***Напрями наукових досліджень та нормативно-правових актів з питань управлінської спроможності органів виконавчої влади**

**Анотація.** У статті розглядається проблема формування управлінської спроможності органів виконавчої влади. Проводиться аналіз наукових праць та нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України з питань ефективності діяльності органів виконавчої влади та реформування державного управління. Встановлена взаємна відповідність напрямів наукових досліджень з напрямками практичної реалізації державних програм. Визначені основні напрями формування управлінської спроможності: нормативно-правовий, інституційний, управління персоналом, механізми та процедури управлінської діяльності, взаємодія органів виконавчої влади з громадськістю, комунікація та інформаційне забезпечення, європейська інтеграція державного управління. Проведена класифікація напрямів наукових досліджень та нормативно-правових актів, які об'єднані в імперативи формування управлінської спроможності органів виконавчої влади. Наголошується, що при формуванні управлінської спроможності органів виконавчої влади потрібен комплексний підхід з урахуванням різноманітних напрямів та імперативів. Звертається увага на тому, що узагальнена характеристика напрямів на рівні концептів або імперативів може послужити комплексним підходом до розробки концептуальних програм реформування державного управління.

**Ключові слова:** органи виконавчої влади; управлінська спроможність; напрями наукових досліджень та імперативи управлінської діяльності.

**Постановка проблеми.** Питання управлінської спроможності органів виконавчої влади актуалізується процесами реформування (модернізації, трансформації, оптимізації) системи державного управління відповідно до нормативних засад демократичного урядування з метою надання публічно-управлінських послуг. Загальні тенденції розвитку та підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади України обумовлені кращими практиками органів публічної влади країн Європейського Союзу, формуванням соціально-сервісної системи управління на засадах публічно-комунікативної взаємодії. Реформування центральних та місцевих органів виконавчої влади передбачають реалізацію заходів щодо вдосконалення нормативно-правової бази, оптимізації структури та функцій органів влади, запровадження цифрових інновацій та автоматизацію організаційних процесів, надання якісних та доступних адміністративних послуг, комунікацій та інформаційного забезпечення, вдосконалення процесу взаємодії органів влади з громадськістю, підвищення ефективності управління персоналом в органах виконавчої влади. Окремого дослідження потребують концептуальні засади формування управлінської спроможності та визначення основних чинників, які підвищують ефективність та результативність органів влади у вирішенні суспільно значимих завдань.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питання ефективності діяльності органів виконавчої влади в системі державного управління активно досліджувалися українськими науковцями. Баштанник А.Г., вивчаючи напрями діяльності органів державної влади, звертає увагу на удосконалення інституціональних, адміністративних та організаційно-правових механізмів [1]. Войтович Р.В. розглядає модернізацію державного управління як інтернаціональний процес, розкриває зміст, форми та засоби модернізації в умовах глобальної інтеграції [2]. Вольська О.М. вказує на те, що ефективність публічного управління будується на системі принципів, через керованість об'єктів та суб'єктів управління, через систему надання публічних послуг, показників якості та рівня життя [3]. Дзвінчук Д.І. перехід до нових моделей державного управління пов'язує з їх орієнтацією на потреби споживача, на досягнення результатів і персональної відповідальності керівників, на створення гнучких організацій [4]. Дзюндзюк В.Б. досліджує ефективність діяльності публічних організацій як перехід від публічного адміністрування до публічного менеджменту, методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади [5]. Модернізацію публічного управління в умовах війни розглядають Гончарук Н.Т., Чердніченко А., зокрема щодо чіткого розподілу функцій і повноважень між органами публічної влади, формування нової ефективної моделі публічної служби та впровадження інституту префектів, надання якісних публічних послуг громадянам [6]. Ковбасюк Ю.В., Кравченко С.О. до загальних напрямів державно-управлінських реформ зараховують: впровадження моделі відкритого уряду, надання якісних адміністративних послуг, створення

системи стратегічного планування, модернізацію державної служби [7]. Основні напрями підвищення ефективності державно-управлінських відносин Козаков В.М. бачить у реформуванні структури органів державної влади, у системі взаємодії та координації структурних підрозділів та у їх відповідальності перед громадськістю [8]. Лахижа М.І. удосконалення публічного управління пов'язує з виробленням стратегії розвитку, у декларовані конституційних цінностей, а також у євроінтеграційному напрямку розвитку [9]. Лопушинський І.П., Дурман М.О., Малахова Т.В. розглядають механізми забезпечення ефективності публічного управління та акцентують увагу на розподілі управлінських функцій між органами влади та інститутами громадянського суспільства, а також на необхідності завершення адміністративно-територіальної реформи [10]. Мельтюхова Н.М. висвітлила, зокрема, особливості формування управлінських відносин та питання структурно-функціонального забезпечення діяльності системи державного управління [11]. Приходченко Л.Л. дослідила теоретико-методологічні засади забезпечення ефективності державного управління [12]. Родченко І.Ю. визначив основні напрями вдосконалення системи державного управління: удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази, реформування системи управління державною службою; оптимізація структури і функцій державної влади підвищення відкритості та підзвітності органів державної влади [13]. Сьєогін С.М., Петренко О.С., Шпітун І.І. розглянули структурно-функціональний підхід модернізації діяльності органів виконавчої влади [14]. Червякова О.В. вивчає сукупність цінностей, методів, технічних навичок та засобів переходу до нових механізмів трансформації державного управління в умовах суспільних змін [15].

Різнопланове вивчення питань ефективності державного управління та діяльності органів влади потребують узагальнення та класифікації основних напрямів дослідження що дозволить визначити та сформувати основні чинники впливу, які є визначальними, **імперативними** (лат. imperativus – владний) у формуванні управлінської спроможності органів виконавчої влади.

**Метою статті** є визначення напрямів формування управлінської спроможності за результатами аналізу праць українських науковців та нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України з питань реформування управлінської діяльності органів виконавчої влади.

**Викладення основного матеріалу.** Управлінська спроможність органів виконавчої влади в контексті ефективності державного управління вивчалася багатьма українськими науковцями, доробки яких сформували тематичні напрями досліджень. Зміст напрямів досліджень в даній роботі відповідає основним ідеям авторів, серед них Авер'янов В.Б., Бакуменко В.Д., Баштанник А.Г., Бородін Є.І., Василевська Т.Е., Вольська О.М., Войтович Р.В., Гбур З.В., Гончарук Н.Т., Гонюкова Л.В., Грицяк І.А., Дзвінчук Д.І., Дзюндзюк В.Б., Драгомирецька Н.М., Древалю Ю.Д., Дума О.І., Зубчик О.А., Карпенко О.В., Князев В.М., Ковбасюк Ю.В., Козаков В.М., Коліушко І.Б., Крутий О.М., Кучабського А.Г., Лахижа М.І., Ліпенцев А.В., Лопушинський І.П., Малиновський В.Я., Мельтюхова Н.М., Надолішній П.І., Оболенський О.Ю., Обушна Н.І., Орлів М.С., Орлова Н.С., Пахомова Т.І., Петроє О.М., Попов С.А., Приходченко Л.Л., Прудіус Л.В., Пугач А.М., Радченко О.В., Рачинська О.А., Родченко І.Ю., Рудніцька Р.М., Саханенко С.Є., Сьєогін С.М., Сивак Т.В., Соколов А.В., Сороко В.М., Сурай І.Г., Сурмін Ю.П., Тертичко В.В., Трєбик Л.П., Федорчак В.В., Федорчак О.В., Філіпшовський В.М., Хаджиррадева С.К., Червякова О.В., Шаров Ю.П., Шпекторенко І.В., Якубовський О.П. розглядали ту чи іншу проблему в контексті ефективності управлінської діяльності органів влади та державного управління в цілому.

Аналіз праць науковців (монографії, посібники, дисертаційні дослідження, статті, тези) вказує, що одним із напрямів досліджень ефективності державного управління є **нормативно-правовий напрям**. Нормативно-правовий напрям передбачає удосконалення або створення нових нормативно-правових актів з питань діяльності органів виконавчої влади та забезпечує ефективне функціонування всієї системи державного управління. Загальний зміст удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази з питань ефективності державного управління висвітлені у наукових працях та включає питання: нормативно-правове регулювання адміністративної реформи; визначення правового статусу державних органів та усунення підпорядкованості, взаємного дублювання компетенцій; розроблення правового паспорта діяльності об'єкта правового регулювання; забезпечення державного нагляду і контролю щодо підтримки безпеки громадськості; нормативне врегулювання процедур громадського контролю за діями органів виконавчої влади; нормативна регламентація обмежень прав та свобод громадян в період воєнного стану; правове забезпечення координації діяльності суб'єктів формування та реалізації зовнішньої політики України.

**Інституційний напрям** передбачає дослідження питань оптимізації структури і функцій органів виконавчої влади, зокрема це питання: структурно-функціональні моделі та концепції організації влади; завершення децентралізації та функцій державних структура на територіальному рівні; впровадження етичного кодексу та адаптації механізми запобігання корупції; удосконалення структури і функцій органів влади на центральному та регіональному рівнях; деконцентрація та децентралізація повноважень. Окремі дослідження спрямовані на вивчення узгодження та взаємозв'язків управлінських дій як між органами виконавчої влади різних рівнів, так і між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

**Напрямок державна служба та управління персоналом** передбачає наукові роботи, які розглядали державну службу та її кадрове забезпечення як вагомий чинник підвищення управлінської спроможності державних інституцій. Зокрема науковці досліджували використання методології дизайн-мислення в державних органах; впровадження нових підходів до організації державної служби; особливості модернізації державної служби та управління людськими ресурсами; удосконалення добору, обліку, адаптації, розвитку, оцінювання, мотивації, акмеологічного супроводу, трудових відносин, оплати праці та матеріальної мотивації службовців; формування державно-управлінської еліти та підготовка нового покоління високопрофесійних службовців; визначення ключових компетенцій і характеристик ефективного менеджера; питання лідерства; відповідальність та мотивація службовців; удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

**Організація діяльності службовців** ще один напрям досліджень у контексті підвищенню управлінської спроможності органів виконавчої влади. В посібниках, статтях розглянуті питання з організації праці державного службовця, чинники стимулювання праці та управлінську ефективність діяльності органів виконавчої влади. Окремі праці спрямовані на вивчення тайм-менеджменту в роботі державних службовців: «Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності та часова організація діяльності державних службовців»; дослідження методики тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців. Застосування цифрових технологій та штучного інтелекту в органах виконавчої влади розглядаються як основа організації роботи державного службовця та інструмент державного управління; використання їх для інформаційної безпеки та трансформаційних змін державних інституцій України.

**Напрямок механізми управління та процедури управлінської діяльності** один із напрямів, що найбільше вивчається (по змісту і по об'єму) і включає декілька змістовних блоків: А) механізми управління: структура і класифікація механізмів державного управління; операціональне вдосконалення управлінських процесів, методів їх розв'язання в кризових ситуаціях; адміністративно-державного управління соціальних процесів, екології, фінансів; виокремлення організаційного, правового та інших видів механізмів регулювання; напрацюванні цільових, функціональних та організаційних складових механізмів державного управління. Б) прийняття управлінських рішень: розробка оновленого алгоритму прийняття публічно управлінських рішень; удосконалення механізмів, форм, прийомів прийняття рішень на різних рівнях владної системи; стратегічне рішення як інструмент оптимізації державно-управлінської діяльності; підходи і напрями вдосконалення формування програмно-цільових державно-управлінських рішень. В) оцінювання якості державного управління та органів виконавчої влади: моделі та критерії оцінювання державноуправлінських рішень, методологія та підходи оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. Г) надання адміністративних послуг органами державної влади: організаційно-правові аспекти та напрями вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг; розроблення стандарту надання послуг і оцінка їх якості; шляхи економіко-організаційного впорядкування та залучення споживачів до оцінки якості надання адміністративних послуг; підвищення кваліфікації адміністраторів та навчання споживачів адмінпослуг.

**Напрямок досліджень – взаємодія органів виконавчої влади з громадськістю** спрямований на вивчення питань комунікативного партнерства та оптимізації взаємодії органів влади з громадськістю, моделей впровадження комунікативних механізмів у державному управлінні. Науковці досліджували питання оновлення механізму державноприватного та комунікативного партнерства; формалізацію взаємовідносин та взаємодію із громадськістю; використання інформаційно-комунікативних технологій та забезпечення діалогу органів влади із суспільством через ЗМІ; запровадження публічних електронних послуг; перехід до інноваційного розвитку інфраструктури та інституціоналізації громадсько-політичних об'єднань; інституціоналізація соціального діалогу, вдосконалення форми взаємодії влади та громадськості, налагодження дієвого контролю громадськості.

**Комунікація та інформаційне забезпечення** ще один напрям досліджень науковців щодо діяльності органів виконавчої влади. В працях розглядалися такі питання, як підвищення відкритості та підзвітності органів державної влади; удосконалення механізмів комунікації влади та громадськості; впровадження моделей комунікативних механізмів; організаційно-правове забезпечення та шляхи вдосконалення координації комунікативної діяльності органів виконавчої влади; інформаційно-комунікаційна діяльність на засадах ризик-менеджменту; стратегічні комунікації у системі публічного управління.

В науковій літературі закономірно сформувався **напрямок європейська інтеграція державного управління**. В роботах цього напрямку акцентується увага щодо наближення державного управління (або публічного управління в цілому) до стандартів ЄС; тактичного та стратегічного підходів становлення публічного управління відповідно до ЄС; системно-ситуаційного підходу аналізу державного управління процесами європейської інтеграції; запровадження європейських цінностей: відкритість, підзвітність, ефективність, обґрунтованість; застосування європейських принципів та стандартів належного врядування в органах виконавчої влади; застосування концепції демократичного врядування.

Різнопланові напрями теоретичних досліджень засвідчують про складні процеси і чинники що впливають на формування управлінської спроможності органів виконавчої влади. Наукові доробки з цих питань використовуються в практичній площині: при формуванні нормативно-правових актів та реалізації державної стратегії реформування державного управління. Практична реалізація підвищення управлінської спроможності органів виконавчої влади обумовлена нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України (надалі КМУ). З 2014 по 2024 роки діяльність органів виконавчої влади регулюється постановами КМУ: «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 6 серпня 2014 р. № 385; «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від 10 вересня 2014 р. № 442; та розпорядженнями КМУ, які затверджували (схвалювали) Концепції або Стратегії реформування державного управління України: «Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» від 27 грудня 2017 р. № 1013-р; «Про схвалення Плану України» від 18 березня 2024 р. № 244-р; «Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року» від 24 червня 2016 р. № 474-р; «Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки» від 21 липня 2021 р. № 831-р; «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки» від 8 лютого 2017 р. № 142; «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації» від 29 грудня 2021 р. № 1805-р; «Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ» від 11 листопада 2016 р. № 905-р.; «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. Постанови та розпорядження КМУ визначили основні напрями реформування та оптимізації органів виконавчої влади:

**Нормативно-правовий напрям:** уніфікації правил нормопроекування та проведення експертизи при розробці проєктів нормативно-правових актів; оновлення законодавства про звернення громадян та публічну інформацію; приведення нормативно-правових актів у відповідність із законом про адміністративну процедуру.

**Інституційний напрям:** оновлення організаційної структури апарату міністерств; оптимізації структури та функцій центральних органів виконавчої влади; вдосконалення механізмів спрямування і координації в органах виконавчої влади; позбавлення міністерств невластивих їм функцій і повноважень; забезпечення підзвітності органів виконавчої влади суспільству; спрощення процедур утворення та припинення центральних органів влади.

**Професійна публічна служба та управління персоналом:** підвищення ефективності управління персоналом на державній службі; вдосконалення конкурсного відбору, мотивація та оплата праці службовців; цифрові інновації управління державною службою та людськими ресурсами; дотримання вимог етичної поведінки на державній службі; впровадження сучасної системи професійного навчання та організаційної культури державних службовців.

**Планування та вироблення політики:** запровадження системного підходу до стратегічного планування; формування та реалізації державної політики шляхом аналізу та проведення консультацій з громадськістю.

**Організація праці в органах виконавчої влади:** запровадження реінжинірингу процесів документування щодо планування, моніторингу та контролю за виконанням поставлених завдань; встановлення прозорих правил та єдиних стандартів; запровадження електронного архіву; впровадження «єдиного вікна» для роботи із зверненнями громадян; забезпечення взаємодії між публічними електронними реєстрами та інтегрованої системи електронної ідентифікації, застосування технологій штучного інтелекту для показників ефективності системи публічного управління,

**Якість та доступність адміністративних послуг:** розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг; делегувати адміністративні послуги соціального характеру, державну реєстрацію земельних ділянок і транспортних засобів органам місцевого самоврядування; запровадити систему моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг; стандарти та гарантії адміністративних процедур.

**Комунікації та інформаційне забезпечення:** проведення інформаційної кампанії з питань публічних консультацій; розроблення та розповсюдження інформаційних матеріалів про реформу державного управління; проведення опитувань щодо оцінки ефективності державного управління.

**Взаємодія органів влади з громадськістю:** удосконалення процесу проведення консультацій з громадськістю з питань державної політики.

**Управління державними фінансами:** адміністрування податків, підготовка та виконання державного бюджету, система державних закупівель, внутрішній та зовнішній аудит, облік та звітність; підвищення ефективності якості обслуговування платників податків.

Аналіз напрямів, які впливають на формування управлінської спроможності органів виконавчої влади, вказує на взаємну відповідність напрямів та теоретичних наукових розробок з напрямками практичної реалізації державних програм. Головним чином це стосується таких напрямів, як нормативно-правовий, інституційний, професійна служба та управління персоналом, організація праці в органах влади, комунікації та взаємодії з громадськістю. В цьому контексті зосереджуються теоретичні та практичні

засади удосконалення та ефективності діяльності органів виконавчої влади. Напряму наукових досліджень – механізми управління та процедури управлінської діяльності – на даному етапі реформування державного управління більшою мірою залишається на рівні теоретичних розробок. Очевидно, що питання механізмів державного управління, застосування методології прийняття управлінських рішень, оцінювання якості діяльності органів виконавчої влади, які вже мають достатню теоретичну базу, потребують подальших наукових розробок та практичної реалізації.

Кількісна та змістовна розгалуженість напрямів наукових досліджень та нормативно-правових актів з питань управлінської спроможності потребують комплексного підходу до визначення шляхів підвищення управлінської діяльності органів влади. Узагальнення напрямів та узгоджена їх класифікація встановлює найбільш важливі, ключові чинники, що впливають на формування управлінської спроможності. Критерії такої класифікації встановлюють складові системи державного управління: органи виконавчої влади (інституційний напрям), державні службовці (напряму професійна служба та управління персоналом), функції та процедури управлінської діяльності (напряму механізми управління, прийняття управлінських рішень та процедури управлінської діяльності) та взаємодія з громадськістю (напряму взаємодія органів влади з громадськістю). З цих позицій суб'єкт управління (органи виконавчої влади та державні службовці) та об'єкт управління (громадськість та суспільство в цілому) представляють замкнуту, взаємопов'язану систему державного управління. В цій системі задіяні як владно-розпорядчі функції, так і інструменти взаємодії органів виконавчої влади з громадськістю. Виходячи із загальної концепції функціонування інституцій державного управління, можна згрупувати напрями наукових досліджень та нормативно-правових актів в контексті ключових концептів або імперативів (лат. *imperativus* – владний, як обов'язкова норма) формування управлінської спроможності органів виконавчої влади. Зокрема відзначимо чотири імперативи підвищення управлінської спроможності: інституційний – передбачає вдосконалення структурно-функціональної системи органів влади; адміністративний – передбачає кадрове забезпечення органів влади, включаючи питання управління персоналом на державній службі; інтерактивний – передбачає порядок і процедури управлінської діяльності та суспільно-громадський – передбачає взаємодію органів влади з громадськістю, застосування різних форм і методів взаємодії. Узагальнена характеристика напрямів систематизує шляхи та підходи формування управлінської спроможності органів виконавчої влади, що може послужити комплексним підходом до розробки концептуальних програм реформування державного управління.

**Висновки.** Напрями наукових досліджень та напрями реформування системи державного управління відповідно до нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України підтверджують ідентичність підходів до вирішення проблем формування та підвищення управлінської спроможності органів виконавчої влади. Теоретичні дослідження співпадають з практикою реалізації цих заходів. Таке співпадіння стосується головним чином напрямів: нормативно-правовий, інституційний, професійна публічна служба та управління персоналом, організація праці в органах виконавчої влади, якість та доступність адміністративних послуг, комунікація та взаємодія органів влади з громадськістю. Зміст напрямів наукових досліджень більш різноплановий та деталізований, зміст напрямів нормативно-правових актів сконцентрований на практичну реалізацію цих напрямів відповідно до стратегії, концепцій та заходів. Очевидно, що взаємообумовленість теоретичних та практичних засад сприяють підвищують ефективність стратегічних (концептуальних) державних програм.

Напрями наукових досліджень та реалізація нормативно-правових актів за стратегічними напрямками реформування визначають умови та засоби підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади, вдосконалення всієї системи державного управління. На основі узагальнення напрямів встановлюється класифікація імперативів, як обов'язковий контент впливу на формування управлінської спроможності органів виконавчої влади що означає: по-перше, модернізацію (оптимізацію) структури і функцій органів виконавчої влади, налагодження вертикальних і горизонтальних узгоджених взаємозв'язків та вдосконалення нормативно-правової бази функціонування інституцій державного управління; по-друге, вдосконалення державної служби та управління персоналом, включаючи питання персональної відповідальності та добросесної поведінки; по-третє, запровадження механізмів та процедур управлінської діяльності, оновленого алгоритму прийняття управлінських рішень, оцінювання якості управлінської діяльності органів виконавчої влади та вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг; по-четверте, налагодження ефективної взаємодії із суб'єктами публічного управління, впровадження ефективних механізмів комунікативної взаємодії.

Формування управлінської спроможності це складний, різноплановий процес, який потребує комплексного (холістичного) підходу з урахуванням змістовних складових наукових напрямів та імперативів, визначення пріоритетів реформування на певному етапі розвитку державного управління та органів виконавчої влади зокрема.

## Список використаної літератури:

1. *Баитанник А.Г.* Напрями удосконалення діяльності органів державної влади в умовах децентралізації / *А.Г. Баитанник* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/293/8192/17087-1?inline=1>.
2. *Войтович Р.В.* Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції / *Р.В. Войтович* // Вісник НАДУ. – 2013. – № 2. – С. 14–23.
3. *Вольська О.М.* Ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у державі / *О.М. Вольська* // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2020. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://el-zbirn-du.at.ua/2020\\_1/3.pdf](https://el-zbirn-du.at.ua/2020_1/3.pdf).
4. *Гончарук Н.* Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей / *Н.Гончарук, А.Чередниченко* // Аспекти публічного управління. – Том 10. – № 6. – 2022. – с. 46–54.
5. *Дзвінчук Д.І.* Державне управління : Курс лекцій / *Д.І. Дзвінчук*. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2010. – 501 с.
6. *Дзюндзюк В.Б.* Ефективність діяльності публічних організацій : монографія / *В.Б. Дзюндзюк*. – Х. : Вид-во ХарРІ УАДУ «Магістр», 2003. – 236 с.
7. *Ковбасюк Ю.В.* Проблеми та перспективи державноуправлінських реформ в Україні на сучасному етапі / *Ю.В. Ковбасюк, С.О. Кравченко* // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2014. – № 4. – с. 5–17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [file:///C:/Users/User/Downloads/Vnadu\\_2014\\_4\\_3%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Vnadu_2014_4_3%20(1).pdf).
8. *Козаков В.М.* Основні напрями підвищення ефективності державно-управлінських відносин в Україні (ціннісний аспект) / *В.М. Козаков* // Інвестиції: практика та досвід. – № 2/2011. – С. 73–75.
9. *Лахижжа М.І.* Актуальні проблеми удосконалення публічного управління в Україні: зміни реформування, модернізація, оптимізація, децентралізація, реструктуризація, перезавантаження / *М.І. Лахижжа* // Актуальні проблеми державного управління. – 2020. – № 1. – С. 18–28.
10. *Лопушинський І.П.* Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування / *І.П. Лопушинський, М.О. Дурман, Т.В. Малахова* // Вісник ХНТУ. – № 3 (82). – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [file:///C:/Users/User/Downloads/19%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/19%20(2).pdf).
11. *Мельтюхова Н.М.* Державне управління як єдність діяльності та відносин : монографія / *Н.М. Мельтюхова*. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. – 204 с.
12. *Приходченко Л.Л.* Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади : монографія / *Л.Л. Приходченко* ; Національна академія держ. Управління при Президентові України, Одеський регіональний ін-т держ.управління. – Одеса : Оптимум. – 299 с.
13. *Родченко І.Ю.* Пріоритетні напрями вдосконалення системи державного управління: науково-практичні рекомендації в контексті реформи / *І.Ю. Родченко* // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2019. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/32.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/32.pdf).
14. *Серьогін С.* Модернізація діяльності органів виконавчої влади в Україні: структурно-функціональний підхід / *Серьогін С., Петренко О., Шнітун І.* // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – Вип. 1 (4). С. 79–89.
15. *Червякова О.В.* Механізми трансформації державного управління в умовах суспільних змін : монографія / *О.В. Червякова*. – К. : ТОВ «НВП» Інтерсервіс», 2015. – 390 с.

## References:

1. *Bashtannyk, A.H.* Napriamy udoskonalennia diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady v umovakh detsentralizatsii [Online], available at: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/293/8192/17087-1?inline=1>
2. *Voitovych, R.V.* (2013), «Modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia v umovakh hlobalnoi intehratsii», *Visnyk NADU*, № 2, S. 14–23.
3. *Volska, O.M.* (2020), «Efektyvnist publicnogo upravlinnia yak rezultat suspilnykh protsesiv u derzhavi», *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, № 1, [Online], available at: [https://el-zbirn-du.at.ua/2020\\_1/3.pdf](https://el-zbirn-du.at.ua/2020_1/3.pdf)
4. *Honcharuk, N. & Cherednychenko, A.* (2022), «Modernizatsiia publicnogo upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny ta v postvoiennyi period u konteksti yevropeyskykh tsinnosti», *Aspekty publicnogo upravlinnia*, Tom 10, № 6, s. 46–54.
5. *Dzvinchuk, D.I.* (2010), *Derzhavne upravlinnia : Kurs leksii*, Ivano-Frankivsk : Misto NV, 501 s.
6. *Dziundziuk, V.B.* (2003), *Efektynnist diialnosti publicnykh orhanizatsii*: Monohrafiia, Kh.: Vyd-vo KharRI UADU “Mahistr”, 236 s.
7. *Kovbasiuk, Yu.V.* (2014), «Problemy ta perspektyvy derzhavnoupravlinskykh reform v Ukraini na suchasnomu etapi», *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, № 4, s. 5–17 [[Online], available at: [file:///C:/Users/User/Downloads/Vnadu\\_2014\\_4\\_3%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Vnadu_2014_4_3%20(1).pdf)
8. *Kozakov, V.M.* (2011), «Osnovni napriamy pidvyshchennia efektyvnosti derzhavno-upravlinskykh vidnosyn v Ukraini (tsinnisnyi aspekt)», *Investysii: praktyka ta dosvid*, № 2, S. 73–75.
9. *Lakhzyha, M.I.* (2020), «Aktualni problemy udoskonalennia publicnogo upravlinnia v Ukraini: zminy reformuvannia, modernizatsiia, optymizatsiia, detsentralizatsiia, restруктуриzatsiia, Perezavantazhennia», *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, № 1, S. 18–28.

10. Lopushynskiy, I.P., Durman, M.O., & Malakhova T.V. (2022), «Mekhanizmy zabezpechennia efektyvnosti publichnoho upravlinnia ta rezultatyvnosti administruvannia», *Visnyk KhNTU*, № 3(82), [Online], available at: [file:///C:/Users/User/Downloads/19%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/19%20(2).pdf)
11. Meltiukhova, N.M. (2010), *Derzhavne upravlinnia yak yednist diialnosti ta vidnosyn, monohrafiia*, Kh. : Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 204 s.
12. Prykhodchenko, L.L. Zabezpechennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady, monohrafiia, Natsionalna akademiia derzh, Upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Odeskyi rehionalnyi in-t derzh.upravlinnia, Odesa, Optimum, 299 s.
13. Rodchenko, I.Yu. (2019), Priorytetni napriamy vdoskonalennia systemy derzhavnoho upravlinnia: naukovo-praktychni rekomendatsiia v konteksti reformy, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, № 2, [Online], available at: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/32.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/32.pdf)
14. Serohin, S., Petrenko, O. & Shpitun, I. (2010), Modernizatsiia diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady v Ukraini: strukturno-funktsionalnyi pidkhid». *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, Vyp. 1 (4), S. 79–89.
15. Cherviakova, O.V. (2015), *Mekhanizmy transformatsii derzhavnoho upravlinnia v umovakh suspilnykh zmin*, monohrafiia, K. : TOV «NVP» Interservis», 390 s.

---

**Yarmystyi M.****Directions of scientific research and legal acts on the managerial capacity of executive authorities**

**Abstract.** The article deals with the problem of forming the management capacity of executive authorities. The author analyzes scientific works and regulatory legal acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the efficiency of executive authorities and public administration reform. The author establishes the mutual correspondence between the areas of scientific research and the areas of practical implementation of state programs. The main directions of formation of managerial capacity are identified: regulatory, institutional, personnel management, mechanisms and procedures of managerial activity, interaction of executive authorities with the public, communication and information support, European integration of public administration. The author classifies the areas of scientific research and regulatory legal acts which are united in the imperatives of forming the management capacity of executive authorities. It is emphasized that an integrated approach is required in the formation of the management capacity of executive authorities, taking into account various areas and imperatives. The author emphasizes that a generalized characterization of the directions at the level of concepts or imperatives can serve as a comprehensive approach to the development of conceptual programs for reforming public administration.

**Keywords:** bodies of executive power; management capacity; areas of scientific research and imperatives of management activity.

---

Стаття надійшла до редакції 10.04.2024.