

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

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 4.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.4.3>

УДК 330.35(477)

О. Ю. Бобровська,

д. держ. упр., професор, професор кафедри економіки та економічної безпеки,

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

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

Л. І. Бондаренко,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,

викладач, Автотранспортний фаховий коледж Національного технічного

університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6944-3489>

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЯК ШЛЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ОНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

O. Bobrovska,

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

L. Bondarenko,

PhD in Public Management and Administration, Teacher, Motor Transport Professional College of National Technical University «Dnipro Polytechnic»

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION OF GOVERNMENT BODIES AS A WAY TO INCREASE THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT ACTIVITIES IN RENEWING THE ECONOMY OF UKRAINE

Визначено зміст і перелік складових організації та побудови системи органів управління економікою країни, у тому числі зміст і особливості управлінської праці, діяльнісні процеси в органах публічної влади, функціональний зміст і структуру праці, форми її організації, кадровий склад, наявні невикористані організаційні резерви й можливості їх опанування й реалізації. Установлено й обґрунтовано перелік і зміст процесів трансформації у внутрішньому середовищі систем управління в межах окремих складових організації управлінської діяльності та їхньої системної сукупності. Доведено, що для успішного управління процесами відновлення економіки необхідні ефективні трансформаційні зрушення як у самих системах формування, так і управління рухом відновлюваних процесів в органах управління ними. Показані спільні риси й резерви ефективного реформування й запровадження організаційних трансформацій органів влади. Надана оцінка організаційних можливостей систем управління та шляхів їхньої реалізації. Визначені заходи удосконалення організаційних засад і процесів управлінської діяльності. Запропоновано створення спеціальної організаційної структури для розробки та впровадження науково-аналітичних обґрунтованих трансформаційних заходів для підвищення й підтримки інноваційного організаційного рівня діяльності органів влади й умови їхнього запровадження.

The content and list of components of the organization and construction of the system of government bodies of the country's economy are determined, including the content and features of managerial work, activity processes in public authorities, the functional content and structure of work, forms of its organization, personnel composition, available unused organizational reserves and opportunities for their mastery and implementation. The list and content of transformation processes in the internal environment of management systems within the framework of individual components of the organization of managerial activity and their systemic totality are established and substantiated. These include: regulatory, legal, organizational and scientifically substantiated methodological foundations of the substantive and structural construction and functioning of government bodies in managing the economy; the content and features of managerial work and activity management processes of its implementation in government bodies with a reflection in them of the complexity, nature, content, types of support, specialization and professionalism of managers; formation of the concept of organizational transformation processes and

organizational mechanisms of managerial activity in strategies and development plans of managed objects; creation of an organizational basis for the structural construction and functioning of business processes and the formation of the professional and qualification and personnel composition of management labor collectives; functional structure of management activity, forms of its construction and organization; information support of labor; methods of organizational construction of the system of government bodies and organization of their structural divisions. It is proven that for successful management of economic recovery processes, effective transformational shifts are necessary both in the systems of formation themselves and in the management of the movement of recovery processes in the bodies managing them. Common features and reserves of effective reformation and implementation of organizational transformations of government bodies are shown. An assessment of the organizational capabilities of management systems and ways of their implementation is provided. Measures for improving the organizational principles and processes of management activity are identified. The creation of a special organizational structure for the development and implementation of scientifically and analytically substantiated transformational measures to increase and support the innovative organizational level of government activities and the conditions for their implementation are proposed.

Ключові слова: трансформація, управлінська діяльність, органи публічної влади, організаційна трансформація, процеси, заходи, організаційні ресурси, організаційна досконалість, організаційні резерви, управління, кадровий потенціал.

Keywords: transformation, management activities, public authorities, organizational transformation, processes, measures, organizational resources, organizational excellence, organizational reserves, management, human resources.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах радикальних змін у економіці України, що виникають під впливом воєнних дій росії, і появи нових суспільних явищ у навколишньому й внутрішньому середовищі систем управління на різних рівнях відбуваються відповідні управлінські трансформації. У залежності від їхньої сутності й очікуваного впливу здійснюються перетворення в змісті управлінської діяльності, її структурі й складових, методах

і технологіях, з'являються нові креативні процеси, змінюється структура та склад її ресурсного забезпечення та відбуваються інші зміни.

Водночас послідовність і зміст трансформаційних перетворень не охоплюють різноманітних аспектів змісту управління, хоча при цьому й використовуються різні інноваційні підходи: еволюційний, нормативно-законодавчий, інституційний, інформаційний, інвестиційний та ін. Але в їхньому складі як самотійно, так і в сукупності з іншими підходами трансформаційний підхід до організації управлінської діяльності окремо не виділяється, хоча без його використання, як дієвого способу впливу на появу прогресивних дій, жоден інший підхід не може бути ефективно реалізований.

Основними шляхами трансформаційних перетворень в управлінні економікою держави обираються розробка й реалізація політик, стратегій і планів розвитку. Однак, незважаючи на достатньо широке надання змісту цих державних документів, ґрунтовного охоплення багатьох змін їхнього опрацювання не спостерігається. Особливо це стосується діяльності самих органів публічної влади всіх рівнів, у яких першочергово потрібно синхронно здійснювати відповідні зміни. Ці зміни досі мають несистемний, навіть епізодичний характер і схильність до недостатнього завершення. Особливе місце в складі багатьох напрямів трансформації систем управління займає організаційна трансформація, без якої неможливо реалізувати всі інші види змін.

Трактування поняття «трансформація» процесів життєдіяльності взагалі є достатньо поширеним, але це здебільшого стосується зміни економічних систем, а не систем управління ними. Так, наприклад, в Економічній енциклопедії поняття «трансформація» трактується як процес перетворення однієї економічної системи на іншу, що супроводжується відмиранням одних елементів, рис і властивостей і появою інших [4, с.687]. Згідно з Енциклопедичним словником з державного управління «трансформація» являє собою «перетворення соціальних інститутів, соціальних структур, що часом супроводжуються їх докорінною зміною», а «трансформації управлінські» являють собою «докорінне перетворення форми і змісту управлінської системи,

досягнення нового якісного стану її організації та функціонування, передусім перехід до нових принципів управління» [5, с. 713]. Основним результатом процесу трансформації очікується її новий якісний склад. Організаційні основи діяльності органів публічної влади України закріплюються в національних законодавчих положеннях, які визначають системи управлінських дій, що спрямовуються на визначення змісту, функцій, структури та впорядкування діяльності органів публічної влади. Це в сукупності створює умови розробки й ухвалення якісних рішень щодо забезпечення ефективності розробки й реалізації управлінських завдань.

Організаційні засади побудови та здійснення управлінської діяльності реалізуються шляхом побудови, упорядкування та здійснення функціональних обов'язків управлінців і проектування процесів взаємодії між ними при визначенні їх видів. Зміст управлінської діяльності в системах управління уточнюється безпосередньо в кожному структурному підрозділі, однак в умовах високих темпів трансформацій у суспільстві вони недовго залишаються постійними. З'являються нові аспекти, які спричиняють необхідність перегляду їхніх змістовних і організаційних основ, формуються нові види управлінських процесів, змінюються технології їх здійснення, що стає передумовою побудови нових інституцій управління економікою. Зростають і вимоги до організаційної побудови й організації діяльності органів публічної влади загалом і її окремих учасників. Зокрема до керівників усіх рівнів та до їхніх організаційних здібностей. Це обумовлює необхідність суттєвого підвищення уваги до трансформаційних процесів у системах органів управління починаючи з організаційних, що може стати дієвим стимулом реалізації організаційних резервів управлінської діяльності й підвищення ефективності впливу на темпи відновлення економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформації суспільної діяльності досліджуються багатьма вченими. Серед них відомі вчені, у працях яких, розглядаються зазначені питання. Бачимо це в працях А. Авер'янова, А. Атаманчук, В. Бакуменко, В. Бабаєва, О. Богданова, Н. Бортник,

А. Пригожина, Е. Аблякамова, Е. Бабалика, О. Карпенко, В. Намісник [1, с. 151–175]. У працях Е. Тоффлера, П. Штомки, Т. Бельської, Т. Заславської, Л. Євстигнєвої, Н. Макашевої, Ю. Осіпова, С. Єрохіна, Г. Поченчука, Н. Гражевської, С. Філіпової, Є. Івченко та багатьох ін. [2, с. 4] поняття «трансформації» розглядається за окремими сферами: економічною, соціальною, політичною та іншими, акцентуючи увагу на його теоретичних аспектах та методології застосування. У працях зарубіжних учених Д. Белла, П. Друкера, Д. Кендрика, Р. Солоу, Дж. Стігліца, Я. Тінбергена, Є. Тоффлера, Ф. Хайека, Й. Шумпетера, П. Штомки та ін. [2, с. 5; 6] у разі застосування цього поняття в системах державного управління виділяються такі його основні риси, як різнобічність, радикальність, необхідність, креативність, потужність і бурхливість, поступовість та інші. Але за умов швидкої зміни змісту управлінської праці їхні результати швидко поглинаються сьогоdnішніми темпами суспільних трансформаційних процесів. Останні в умовах глобальних змін видозмінюють і розвивають зміст, технології, структуру й механізми здійснення. Тому питання своєчасного й ефективного опанування трансформаційних процесів, особливо в управлінській діяльності органів публічної влади, й організаційних засад управління відновленням і розвитком економіки потребують подальших досліджень. Наявність ефективних органів управління стає суттєвою умовою підтримки й подальшого розвитку процесів життєдіяльності суспільства й відновлення економіки країни.

Мета: визначити види й особливості трансформації змісту й процесів управлінської діяльності органів публічної влади стосовно управління повоєнним відновленням і побудови нової економіки; виокремити зміни в організації управління економікою та умови їх здійснення; запропонувати заходи щодо реалізації невикористаних організаційних можливостей і налагодження ефективних процесів організаційної трансформації в органах влади.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі формування й реалізації дій щодо відродження, оновлення й майбутнього розвитку країни значною мірою залежить від належної організації та

результативності праці органів публічної влади всіх рівнів. Вони повинні створювати й повністю забезпечувати потреби керованих суб'єктів у економічній інтеграції всіх видів ресурсів, їхню злагоджену працю, взаємодію у відтворювальних процесах, структурну упорядкованість керування за сферами дій і напрямками економічної діяльності з урахуванням їхніх специфічних галузевих особливостей. Питома вага обсягів управлінської діяльності органів влади спрямовується на економічну систему України (багатогалузеву промисловість, сільське господарство, соціальну сферу), обслуговуючи її сектори й інфраструктуру, які пов'язані між собою. Їх функціонування й організація здійснюються системами управління у відповідності з державною політикою національного розвитку й усіма іншими видами політик. Органи влади деталізують напрями, розкривають зміст цілей, завдань і процесів економічної діяльності суспільства, визначають і регулюють обсяги виробничої продукції та послуг, використовуючи низку нормативно-правових засад.

Економічна політика України формується на потужній теоретико-методологічній базі, нормативно-законодавчому обґрунтуванні, широкій участі в її розробці керуючих органів, майбутніх виконавців і визначеній державою ресурсній підтримці. Головною стратегічною метою економічної політики України стає побудова нової економіки й зорієнтованості її процесів на повне використання власних ресурсів та інтелектуального потенціалу українського народу. При цьому надзвичайно важливим є врахування й застосування наукових, науково-практичних, інноваційних, управлінських та інших досягнень і можливостей української науки, народу та влади в процесах оновлення економіки й побудови модернізаційних кроків. Існує багато пропозицій і наукових концептуальних поглядів, які можуть використовуватись при виборі інноваційних шляхів майбутнього країни й обґрунтування їхнього змісту, умов і напрямку дій. Глибоко досліджуються питання змістовного й видового розширення управлінських інформаційних процесів, технологій та інструментів управлінської праці та їх здійснення в різних сферах діяльності. Вони повинні спрямовуватись на інтеграцію господарюючих ланок, умов їх

функціонування та спільного розвитку, формування алгоритмів автоматизації розрахунків, завдань і функцій просторового руху, розширення інформатизації та побудови нових видів і змісту комунікацій регіонів у процесах створення нових виробничих об'єктів. Стає необхідним активізація пошуку нових управлінських технологій і шляхів розвитку реального доповненого управління. І, хоч ці дії та заходи повинні розроблятися і реалізовуватися системами управління самостійно, поки їхня діяльність щодо створення й практичного втілення інновацій у зміст і організацію виконуваної управлінської діяльності здійснюється безсистемно, епізодично й слабо контролюється.

Необхідність не тільки відтворення зруйнованої економіки, а й розробки заходів щодо побудови елементів «нової економіки» суттєво поглиблює й підвищує вимоги до якості безпосередньо управлінської праці, яка сама знаходиться під суттєвим впливом організаційних та інших чинників. До основних з них належить забезпечення управління процесами відтворення й оновлення змістовною, організаційною, знаннєвою, професійною, кваліфікаційною, технолого-інструментальною й соціальною інформацією та ресурсами її реалізації. Їх склад засвідчує, що системи управління мають потужні нематеріальні резерви підвищення результатів своєї діяльності, які повинні ефективно використовуватися і стати факторами позитивних зрушень у системі масштабних перетворень щодо відновлення економіки. Це потребує глибокої уваги до процесів організаційної трансформаційної діяльності органів влади та спрямування їхніх результатів у систему оновлення економіки.

До основних напрямів складових внутрішньої побудови систем управління, які становлять сукупність елементів взаємопов'язаних моделей організаційного розвитку управлінської діяльності, насамперед варто віднести такі:

- нормативно-правові, організаційні й науково обґрунтовані методичні основи змістовної та структурної побудови й функціонування органів влади в управлінні економікою;

- зміст і особливості управлінської праці й діяльнісних управлінських процесів її реалізації в органах влади з відображенням у них складності,

характеру, змісту, видів забезпечення, спеціалізації та професійності управлінців;

- формування концепції процесів організаційної трансформації і організаційних механізмів управлінської діяльності в стратегіях і планах розвитку керованих об'єктів;

- створення організаційної основи структурної побудови й функціонування діяльнісних процесів і формування професійно-кваліфікаційного й кадрового складу трудових колективів управління;

- функціональна структура управлінської діяльності, форми її побудови й організації;

- інформаційне забезпечення праці: види, зміст, джерела, структура процесів, інструменти й технології;

- способи організаційної побудови системи органів влади й організації їхніх структурних підрозділів.

Усі вони повинні бути науково обґрунтовані, умотивовані, поєднані, раціонально побудовані, забезпечені необхідними ресурсами й умовами для успішного здійснення діяльності й управління процесами їхнього руху й розвитку економіки. Розглянемо деякі з них більш детально.

Нормативно-правова база організації праці в системах управління суспільною діяльністю в Україні представлена в правовому й науковому забезпеченні її змісту, призначення і організації в Конституції України, Кодексі законів про працю, постановах КМУ, класифікаторі професій та інших джерелах державного управління цими видами праці. Крім цього, суб'єкти господарювання для організації праці використовують Статути, колдоговори, Положення про оплату праці, регламенти, стандарти та іншу документацію, яка розкриває зміст праці й умови її організації як потужного чинника впливу на формування й розвиток виробництва, продукції, товарів і послуг.

Зміст і особливості управлінської праці мають інтернаціональний характер: уніфіковані складові й високий рівень спорідненості технологій, що застосовуються в різних сферах управління незалежно від виду діяльності.

Тому їх доцільно розглядати як спільно, так і окремо в межах конкретних господарських систем, сфер і секторів, враховуючи їх призначення й спрямованість праці. Особливі властивості управлінської праці, які залежать від відмінностей об'єктів управління, повинні враховуватись при перегляді й удосконаленні теоретико-методологічних основ результативності їхнього функціонування.

Ключовою ідеологією інноваційних перетворень процесів праці на сучасному етапі стало запровадження інноваційних інформаційних засад, обчислювальних машин та інших видів техніки з штучним інтелектом та великі очікування щодо їхніх надзвичайних здібностей у забезпеченні ефективності управління. Істотно, що в їх створення повинні бути закладені інноваційні ідеї, оновлений зміст алгоритмів рішень і сучасні інструменти їх реалізації. Процеси проектування інноваційних технологій і процесів організації їхнього продуктивного функціонування повинні базуватись на використанні оновлених видів управлінської діяльності, урахуванні ключових аспектів їх удосконалення, оцінці можливостей для застосування в процесах змін, появі інноваційних цілей інтелектуальних технологій та інтелектуальної техніки. Необхідним стає чітка інтерпретація й конкретизація результатів кожного виду діяльності за різновидами завдань, напрямками їх інноватизації та інформаційного забезпечення, що повинно відображатись у стратегічних планах і програмах удосконалення й оновлення систем управління за переліченими напрямками.

Сплановані комплекси заходів внутрішньої трансформації систем управління повинні визначатись із урахуванням змін у країні та її зовнішньому оточенні й змін, що відбуваються в змісті, структурі, методологіях, технологіях, формах і методах організації цього виду праці й умовах її здійснення. Насамперед потрібний активний перегляд змісту управлінської діяльності щодо ліквідації або зміцнення наявних у ній слабо систематизованих і формалізованих управлінських процесів. Необхідним є проведення аналізу їхніх операційних елементів у змістовному, структурному, технологічному й

економічному аспектах і змісту моделей їх здійснення в органах управління усіх рівнів. Необхідно мати уявлення про їхню масштабність, комунікативність зв'язків і взаємопов'язаність між елементами системи, необхідними для їхнього функціонування. Цикл управлінських функціональних дій залежить від циклу дії об'єктів управління. І, хоча вони й відрізняються еволюційною нерівністю й відсутністю достатньо упорядкованих дій щодо формування, побудови, способів контролю за їхнім перебігом, оцінки отриманих результатів, у них є багато спільного.

Операційна управлінська діяльність будується на одночасному й спільному здійсненні сполучених технологічних операцій в інформаційних, аналітичних, розрахункових та інших видах процесів. Для їх поєднання необхідним є визначення спільних раціональних параметрів і характеристик, умов оптимізації ухвалених управлінських рішень, урахування їхнього змісту, структури й алгоритмів дій щодо спільного дотримання з використанням можливостей комп'ютерної обчислювальної техніки останніх та майбутніх поколінь. Саме безпосереднє глибоке й детальне дослідження змісту управлінської праці дозволить визначити її сучасні особливості, види, призначення, сутність змісту й результатів здійснення, склад операційного забезпечення й необхідний дослідницький і виконавчий інструментарій. Виявлення комплексних проблем і невикористаних можливостей і шляхів підвищення результативності й ефективності управлінської праці повинно спиратись на міждисциплінарний зміст використаної в ній інформації, інформації хмарних сховищ, цифрових технологій і конвергенції, інноваційних алгоритмів взаємодії, інформаційно-комунікативних і цифрових технологій.

Наступним кроком після детального аналізу змісту праці в системі управлінської діяльності органів публічної влади повинен стати розгляд структури її функціонального змісту та його спрямованості.

Функціональна структура управлінської діяльності являє собою відокремлені один від одного види й зміст управлінської діяльності й процесів, необхідних для реалізації управлінських дій і заходів здійснення. Останні чітко

пов'язуються з рівнями управління, із змістом дій і результатами здійснення взаємообумовлених функцій органів влади й інструментально-технологічними засадами їх здійснення.

Поняття й зміст функцій системи управління слід визначати за сферами діяльності, призначенням і спрямованістю використання її результатів. У цьому розумінні вони поділяються на основні, спеціальні, допоміжні й обслуговуючі. Також у процесах їх здійснення розрізняють функції безпосереднього управлінського циклу, які за змістом діяльності включають у себе аналітичну діагностику, планування, організацію, координацію, контроль, регулювання, оцінювання, мотивацію, інформаційно-комунікативні зв'язки й забезпечувальні операції щодо здійснення економічних і соціальних завдань [1, с. 57]. Поки що при їх формуванні й виконанні спостерігається певна розмитість, узагальненість, недостатня прозорість, що пов'язується з відсутністю визначення кінцевих результатів завдань, що виконуються, нормативно-правовим забезпеченням, дотриманням регламентів трудової діяльності й суб'єктності.

При визначенні функціональних завдань необхідно враховувати й певну типовість технологій і процесів їх здійснення, близькість і тісноту зв'язків, організаційних форм і способів активізації виконання відповідних функцій. Їх розгляд здійснюється в послідовній логічній сукупності й взаємопов'язаності з метою застосування спільних інформаційних та інтелектуальних технологій. Одночасно повинні визначатись питання щодо оцінки ефективності як одноосібних, так і спільних результатів їх здійснення.

Сьогодні загальні поняття, узагальнений зміст технологій забезпечення й здійснення управлінської діяльності й управлінських функцій уже достатньо визначені. Їх змістовне наповнення включає дані, які формуються згідно зі статистичною, обліковою й операційною звітністю та інформацією стосовно певних відрізків часу, способів систематизації, обробки, обліку даних на основі науково обґрунтованого, теоретико-методологічного забезпечення, які охоплюють знання великої кількості різних наук. Структурна побудова процесів здійснення функцій практично однакова, хоча вони й мають певну

специфіку. Не збалансована інформаційна основа здійснення функцій органів управління, оскільки вона залежить від якості розроблених управлінських рішень, глибини їхніх змін, обґрунтованості структури й ступеню інноваційності застосованих методів, врахованих факторів, очікуваних впливів та інших вагомих чинників. Очевидно, що при проєктуванні процесів здійснення функціональних завдань і методичних засад їх розробки й реалізації стан рівня упорядкованості функціональної діяльності управління повинен враховуватись і розглядатись як самостійний блок трансформаційних кроків у системі підвищення ефективності діяльності органів влади.

Кожний вид функцій при розробці заходів інноватизації потребує окремого розгляду – перегляду змісту, призначення, оцінки потреб у забезпечуючих результатах дії, розширення інформаційного забезпечення, доповнення наявних можливостей при практичному впровадженні суцільної інформатизації діяльності та застосування інноваційних інформаційних технологій. Для збагачення змісту й підвищення ефективності використаних технологічних засад функціонального змісту праці доцільним є перехід від моделювання окремих операцій до моделювання дій і механізмів щодо здійснення сукупності функцій. Необхідним є широке використання сучасних можливостей їх інформаційного забезпечення, доповнення операцій мисленнєвими елементами та їх впровадженням у комп'ютерні інформаційні моделі інтелектуальної поведінки виконавців.

Способи організаційної побудови системи органів влади та їхніх структурних підрозділів. У складі пріоритетних напрямів трансформації управлінської діяльності особливе місце займає і структурна трансформація організаційної структури органів влади, й організаційна ефективність їх побудови й функціонування. Під **організацією управлінської діяльності** в системі управління економікою країни слід розуміти *безперервний процес підтримки стану, обсягів і якості організаційних ресурсів шляхом своєчасного аналізу й перегляду їхнього стану, достатності й рівня досконалості за встановленими критеріями ефективності на усіх рівнях управління*

економікою, та реалізації заходів щодо організаційного удосконалення форм і методів її здійснення. Як об'єкт структурного удосконалення система управління багатогалузевою економікою України являє собою багатфункціональну і багатовимірну структуру сполучних, сумісних, пов'язаних взаємодією, численними комунікативними зв'язками й механізмами виконання завдань і системи рішень структурними підрозділами керованих секторів працюючих організацій. У них формуються інституційні колективи фахівців і керівників, які виконують розподілені види діяльності на основі професійних і нормативно-правових знань для досягнення поставлених цілей. Особливість структурної побудови органів управління, їхніх підрозділів і ланок залежить від напрямів, видів і очікуваних результатів здійснюваної діяльності та ресурсів, які необхідні для реалізації управлінських завдань.

Існує багато підходів до побудови структурних підрозділів органів влади (біхевіарестичний, систематичний, нормативний, ситуаційний, експертний, технологічний, метод структуризації цілей, метод економіко-математичного моделювання). Водночас створення нових структурних підрозділів і органу влади з численним складом посад функціонального призначення здійснюється практично ситуативно, без майбутньої оцінки їхньої доцільності, ефективності й відповідності встановленим цілям функціонування систем управління. Існують суперечності й між повноваженнями, відповідальністю й компетенціями фахівців управління, необхідних для виконання обов'язків.

Сьогодні в структурах органів публічної влади управлінська діяльність здійснюється в умовах появи багатокomпонентних структурних організаційних процесів і організаційних форм. Вони будуються відповідно до видів робіт у межах визначених функцій і завдань, відповідно до сфер діяльності, складу й масштабу управлінських функцій, відповідно до визначених цілей і завдань діяльності керованих об'єктів. У складі структур виділяються директорати, департаменти, управлінські відділи, сектори й навіть окремі посади. Їхні цілі й завдання визначені, але вони всі розгалужені, недостатньо регульовані й не узгоджені між собою. Чітко встановлених організаційних схем і логістичних

ланцюгів організації розробки й прийняття управлінських рішень вкрай мало. Основні напрями діяльності розглядаються згідно з однорідними аспектами, у яких кожна функція займає відповідне місце. Утім, незважаючи на динаміку змін у процесах господарювання й прояви розширеної інформатизації діяльності всіх суспільних процесів, методики побудови організаційних структур органів влади не стали прозорішими. Прогресивні зміни в організаційних технологіях вирішення завдань здійснюються вкрай недостатньо. Збудовані організаційні структури не аналізуються згідно з рівнем відповідності до сучасних потреб керованих систем. Не існує й рекомендованих структурних пропорцій фахівців за кваліфікаціями, професіями й спеціалізаціями, співвідношень кількості фахівців, зайнятих в управлінні, з їхньою чисельністю в керованих системах, не враховується структура трудоемності виконуваних робіт за рівнем творчих складових. Оцінка рівня організаційної досконалості наявних структурних підрозділів і організації їх праці як організаційного ресурсу управління не здійснюється. Між організаційними структурами органів влади й професійним складом працівників існує певна невідповідність. Перелік покладених на них завдань також достатньо не відображає їхньої спеціалізації, трудомісткості, послідовності, спрямованості й координації [1, с. 29–32]. Результати проведення аудиту НАДС вражають кількістю виявлених недоліків, невідповідностей і недоопрацьованості діяльності навіть у органах публічної влади [1, с. 37]. Стає необхідною ліквідація спонтанних рішень вищого керівництва, до яких воно часто вдається при появі нових неочікуваних проблем, і попереднє врахування наслідків такої організаційної модернізації. Це призводить не тільки до необґрунтованого зростання кількості працівників у системах управління, а й до їхньої безвідповідальності, скорочення можливостей зниження трудомісткості виконуваних робіт у зв'язку із процесами інформатизації, пасивності в питаннях швидкого вирішення управлінських завдань. На це вказують результати недовиконаних планів і стратегій діяльності за останні роки.

Наявний стан недостатньої організаційної упорядкованості систем органів влади показує суттєві прорахунки в інноваційних організаційних можливостях управлінської діяльності і мотивує необхідність більшої уваги до організаційної модернізації та трансформації систем органів влади.

Кадровий склад працівників в органах влади. Найціннішим ресурсом успішної реалізації трансформацій у системах управління є освічений високопрофесійний і компетентнісний склад керівників і фахівців, які здатні забезпечити не тільки проєктування й реалізацію трансформаційних перетворень, а й трансформувати своє мислення й компетенції задля їх аналізу, відбору й використання. При розробці й реалізації завдань щодо формування й запровадження прогресивних зрушень у технологізації управлінської праці не вказується професійний та інтелектуальний рівень фахівців управління, на яких може покладатись їх здійснення. Фахівці повинні бути здатними до опанування знань і підвищення інформаційної компетенції до методологічної генерації цілей, засобів і вмінь раціонального використання інтелектуального та інших видів потенціалів і їх об'єднання в складових управлінських ресурсів. Практичні завдання, котрі постають перед фахівцями, мають гнучкий, творчий і не завжди стабільний характер. Це потребує оперативного застосування різнобічних знань, схильності до виконання аналітичної роботи, уміння концентруватись на конкретних проблемних питаннях. Управлінські працівники повинні володіти науково-технічним, економічним та психологічним потенціалом, умінням створювати творчі колективи, займатись пошуком, поширенням і вибором інноваційних інформаційних методів і технологій діяльності, бути кваліфікованими управлінцями, здатними здійснювати нововведення й управлінські інновації та оцінювати їхню ефективність.

Поява численних проблем відновлення країни й необхідності побудови нової економіки підвищує кількість потужних, масштабних заходів, які необхідно розробляти та впроваджувати для здійснення кроків, спрямованих на оновлення. Це мотивує до оновлення систем управління й підвищення їхнього інноваційно-інтелектуального потенціалу розвитку. Водночас це не означає, що

кількість працівників у системах управління повинна збільшуватись. Ця обставина повинна враховуватись і вирішуватись шляхом оптимізації чисельності персоналу, оснащення його праці високим інформаційним і методологічним забезпеченням виконуваних робіт, інтелектуально спрямованими технологіями й технікою.

Інституційне, науково-методологічне, інформаційне й комп'ютерне упорядкування управлінської праці для підвищення ефективності керованих систем повинно будуватись на нормуванні чисельності працівників у цих системах, жорстко контролюватись і регламентуватись державними документами. В організації їхньої діяльності значна частина часу витрачається на поточні справи й проблемні питання, актуальність яких існує недовго, 40–60 % робочого часу керівників, спеціалістів затрачується на виконання таких функцій, які могли б виконуватись фахівцями більш низької кваліфікації [3, с. 89], а сьогодні автоматично вирішуються при застосуванні інформаційних технологій. Необхідно ліквідувати й негативну тенденцію в частині недотримання норм керованості й співвідношення в бік зменшення чисельності фахівців і технічних виконавців, що припадає на одного керівника.

Суб'єкти управлінської діяльності, як підкреслюють багато вчених, повинні бути здатними до активної рефлексії, володіння соціальною та корпоративною енергією, організаційними здатностями, гнучкістю розуму, спостережливістю, ініціативністю, наполегливістю, самостійністю, здатністю до співробітництва, креативного мислення, здатністю до згуртованості. Для розвитку таких якостей і володіння ними в органах влади повинні бути створені резерви кадрів не формально, а з чіткими програмами навчання й підвищенням кваліфікації впродовж певних строків для певних посад, оцінкою опанування зазначених програм і пропозиціями стосовно набуття відповідних якостей. Через відсутність потужного резерву управлінських кадрів сьогодні існує багато недостатньо кваліфікованих фахівців у органах публічної влади та часта й необґрунтована заміна обійманих посад.

Аналіз особливостей вище розглянутих елементів побудови й

функціонування систем управління, навіть без детального розгляду усіх інших елементів їхніх складових, надає можливість стверджувати про існування численних невикористаних резервів організаційних ресурсів і можливостей їх реалізації для підвищення ефективності управлінської праці в органах влади. Це поглиблює необхідність збільшення уваги до організаційної трансформації управлінської діяльності у внутрішньому середовищі систем управління й прийняття особливих заходів щодо оновлення організаційних засад побудови органів влади.

Висновки. У складі вибору майбутніх необхідних змін для підготовки й проведення модернізаційних, реформаторських і трансформаційних заходів системного відновлення економіки країни першочерговими слід розглядати підвищення ефективності безпосередньо систем управління, які організують, розробляють, беруть участь та є відповідальними за реалізацію планів відновлення економіки на відповідних рівнях.

На сучасному етапі об'єктивно спостерігається й збагачення усіх видів праці, у т. ч. й управлінської, зміни в її змісті та структурі елементів і розширенні трудових функцій. У трудовій управлінській діяльності з'являється низка нових управлінських спеціальностей і посад, обіймаючи які, фахівці здатні підвищувати можливості технологій і процесів управлінської діяльності, скорочувати час їхнього перебігу й знижувати витрати на управління, підвищуючи результативність діяльності керованих систем.

Це обумовлює потребу в перегляді основ організаційної побудови органів влади, здійснення управлінської діяльності й організації її систематичного удосконалення. На сучасному етапі ця проблема суттєво загострена. Розвиток інформатизації й процесів її трансформації призвели до появи й використання різноманітних систем інноваційних знань, нових комунікацій, інноваційних підходів, інноваційних алгоритмів автоматизованих розрахунків, що призводить до необхідності суттєвого перегляду й удосконалення чинних підходів і до організації управлінської праці органів влади, формування її структурних підрозділів і врахування організаційних ресурсів у складі чинників

забезпечення ефективності управління економікою.

Здійснення аналізу науково-теоретичних надбань, чинних у державі законодавчо-нормативних документів, положень і рішень стосовно формування органів влади й наявної практики вибору шляхів розвитку системи управління відновленням економіки в повоєнний період, і вибором кроків побудови «нової економіки» показало низку наявних проблемних питань щодо забезпечення ефективності управління безпосередньо в організації цих процесів з боку органів влади у внутрішньому середовищі системи управління в державі. Їх ліквідація стає можливою завдяки розробці й реалізації виважених обґрунтованих і ефективних стратегій, і організаційному вдосконаленню системи органів влади і розробці планів організаційної трансформації системи публічного управління. Визначення ефективних напрямів, кроків і процесів оновлення, доповнення існуючих організаційних форматів організації діяльності влади та здійснюваних нею функцій, завдань, процесів і механізмів потребує системного та своєчасного перегляду з урахуванням щораз більших вимог до їхньої якості, застосування інноваційного технологічного, інформаційного й кадрового забезпечення з розподіленою логістичною побудовою процесів діяльності. Але в структурах органів влади, у системах галузевого й територіального управління практично немає спеціального підрозділу, який би займався аналізом, оцінкою й контролем ефективності управлінської праці й систематичним удосконаленням цього виду діяльності у внутрішньому середовищі діяльності влади.

Доцільним є і звернення до ретроспективного забезпечення ефективності організації управлінської праці, починаючи з 70-х рр. XX ст. Не можна не відзначити, яку роль у вирішенні проблем забезпечення ефективності та якості результатів праці відігравали в системах управління підрозділи наукової організації праці (НОТ). Вони були обов'язково присутні в усіх структурах управління, а їхня діяльність була важливим фактором підвищення продуктивності всіх видів праці. Саме такий підрозділ у структурах апарату управління потрібен і зараз. Він міг би змістовно, функціонально,

інформаційно-комунікативно здійснювати проєкти процесів трансформаційного удосконалення управлінської праці, проєктування структури управління, визначати спеціалізацію й чисельність працівників апарату, професійного і кваліфікаційного складу персоналу, розподілу його діяльності за напрямками й видами управлінської діяльності, аналізувати й підтримувати її інноваційний характер, проєктувати інформаційні трансформації та забезпечувати інші види діяльності прогресивних напрямів. Існує низка підходів до створення управлінських структурних підрозділів – за функціями, за етапами, за характером виконуваних робіт, за рівнем централізації та ін. Для створення запропонованого підрозділу необхідно застосовувати узагальнений підхід, який, крім зазначених поточних та інших робіт, може спрямовувати управлінську діяльність на пошук підвищення її ефективності, використовуючи сьогоденні зміни в суспільній діяльності розвинутих країн світу, у тому числі й України.

Література

1. Бобровський О. І. Цифрові трансформаційні процеси підвищення ефективності і розвитку публічного управління: монографія. Дніпро: УМСФ, 2025. 260 с.
2. Івашова Л. М., Бондаренко Л. І. Інституційні зміни змісту й організації діяльності органів виконавчої влади в умовах інноваційних трансформацій в Україні: монографія. Дніпро: УМСФ, 2025. 156 с.
3. Коваленко О. М., Станіславик О. В., Танащук К. О. Сучасні аспекти нормування праці управлінського персоналу на промислових підприємствах та наукових організаціях. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2018. Вип. 1(34). С. 83–97. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1\(34\)/11.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1(34)/11.pdf)
4. Економічна енциклопедія: у 3 т. / ред.: Б. Д. Гаврилишин, С. В. Мочерний. Київ: Акад. нар. госп-ва, 2002. Т. 3. 952 с.
5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

6. Івченко Є. А. Трансформація як поняття та підходи до його розуміння в економічному контексті. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5827>

References

1. Bobrovs'kyj, O. I. (2025), Tsyfrovi transformatsijni protsesy pidvyschennia efektyvnosti i rozvytku publicлноho upravlinnia [Digital transformation processes of increasing the efficiency and development of public administration], UMSF, Dnipro, Ukraine.
2. Ivashova, L. M., and Bondarenko, L. I. (2025), Instytutsijni zminy zmistu j orhanizatsii diial'nosti orhaniv vykonavchoi vlady v umovakh innovatsijnykh transformatsij v Ukraini [Institutional changes in the content and organization of the activities of executive bodies in the context of innovative transformations in Ukraine], UMSF, Dnipro, Ukraine.
3. Kovalenko, O. M., Stanislavskiy, O. V. and Tanaschuk, K. O. (2018), “Modern aspects of labor regulation of managerial personnel at industrial enterprises and scientific organizations”, *Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk*, vol. 1(34), pp. 83–97, available at: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1\(34\)/11.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1(34)/11.pdf) (Accessed 15 March 2026).
4. Havrylyshyn, B. D. and Mochernyj, S.V. (2002), *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia], Akad. nar. hosp-va, Kyiv, Ukraine.
5. Surmin, Yu.P. Bakumenko, V.D. and Mykhnenko, A.M. (2010), *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic Dictionary of Public Administration], NADU, Kyiv, Ukraine
6. Ivchenko, E. A. (2015), “Transformation as a concept and approaches to its understanding in an economic context”, *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5827> (Accessed 15 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 21.03.26

Прорецензовано / Revised: 08.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 23.04.26