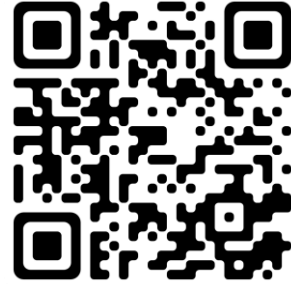




DOI 10.37491/UNZ.98.2
УДК 342.6



Петро ШПИГА¹,
Євгеній КАЧМАРСЬКИЙ²,
Юлія КАРПЕНКО³

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ (2022–2025)

Доведено необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення трансформаційних процесів системи публічного управління: від успішності реалізації стратегій державного управління в контексті імплементації нормативно-правових актів Європейського Союзу у національне законодавство України залежать спроможність органів влади просувати і впроваджувати всі інші реформи, збільшити темпи економічного зростання, отримувати фінансування для України в рамках Інструменту Ukraine Facility. За результатами аналізу звітів та моніторингу виконання Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки (Стратегії), зроблено висновок, що в цілому українська система органів публічної влади довела свою

¹ кандидат технічних наук, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, petroshpyha@kneu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-9871-1921>.

² кандидат політичних наук, докторант, Інститут держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України (м. Київ), evgenij113@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-8369-8090>.

³ докторка філософії з публічного управління та адміністрування, доцентка кафедри інноваційних бізнес-технологій Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, karpenko.yuliia@kneu.edu.ua, <http://orcid.org/0000-0001-9169-7576>.



спроможність щодо ефективного функціонування в умовах збройної агресії. Показано, що за таких умов особливої значущості набуває SWOT-аналіз наслідків та результатів такого реформування, який є інструментом стратегічного управління та спрямований на виявлення сильних та слабких сторін зазначеної стратегії. Значну увагу присвячено питанню доцільності проведення SWOT-аналізу Стратегії як передумови успішного виконання та розвитку її окремих напрямів. Розглянуто питання вдосконалення порядку та технології проведення SWOT-аналізу Стратегії. На основі порівняльного аналізу звітів та результатів моніторингу виконання Стратегії запропоновано деталізований порядок проведення SWOT-аналізу, який включає формування завдання на проведення, збір та попереднє опрацювання даних, виявлення та оцінку критичних факторів (загроз (ризиків) і можливостей), підготовку висновків. Показано, що дотримання запропонованого порядку SWOT-аналізу дозволяє сформуувати чіткий план проведення такого аналізу, своєчасно виявити наявні ризики та слабкі сторони, що дозволить побудувати реалізацію державної політики щодо її супроводу. Обґрунтовано, що SWOT-аналіз є методикою поєднання-порівняння факторів (загроз і можливостей), які негативно і позитивно впливають на виконання Стратегії та об'єктивно існують як у тексті самої Стратегії, так і в державно-управлінській системі України.

Ключові слова: стратегія, державне управління, SWOT-аналіз, реформування державного управління, євроінтеграція.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. З метою удосконалення системи державного управління та прискорення руху до членства в ЄС, Україна системно розробляє, приймає та впроваджує важливі нормативно-правові акти (НПА), проводить імплементацію права Європейського Союзу в національне законодавство України. Реформа державного управління є необхідною складовою розвитку держави. Від успішності виконання цієї реформи залежать спроможність держави просувати і впроваджувати всі інші реформи, забезпечити економічне зростання, отримати фінансування в рамках чотирирічної програми *Ukraine Facility* від Євросоюзу. Виконання програми *Ukraine Facility* є надзвичайно важливим та актуальним для держави. Вона спрямована на підтримку реформування галузей економіки, демократії, правової системи та інших сфер, підвищення рівня життя громадян та підтримку стабільності у країні. Програма передбачає надання Україні 50 млрд євро впродовж 2024–2027 років. Але частину цих коштів можливо отримати лише за умови виконання індикаторів реформ [1].

Значна частина цих індикаторів залежить від успішності реформування державного управління. Головним чинним нормативно-правовим актом, у якому визначено стратегічні цілі та напрями удосконалення сис-



теми державного управління, є схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки (Стратегія) [2]. Цей ключовий документ також є визначальними для тактичного планування відповідної роботи Кабінету Міністрів України та інших органів виконавчої влади. Кінцевою метою Стратегії є розбудова спроможної цифрової держави, створення ефективної, прозорої та підзвітної системи органів державної влади, яка забезпечує захист інтересів громадян та бізнесу на основі європейських стандартів та досвіду. Зважаючи на реалії повномасштабної війни та з метою продовження запланованого вдосконалення державного управління, Кабінет Міністрів України розпорядженням від 23 грудня 2023 р. № 1199-р затвердив зміни до Стратегії та плану заходів з реформування державного управління України на 2022–2025 роки, в яких переглянуті строки виконання певних завдань та додано позиції, що стосуються євроінтеграції [3].

Результати звітів та моніторингу виконання Стратегії свідчать, що в цілому українська система державних адміністрацій довела свою стійкість в умовах повномасштабного вторгнення, досягнуто значного прогресу в цифровій трансформації, впроваджено модулі інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) [4; 5]. Проте, незважаючи на певний рівень готовності державних інституцій виконувати завдання модернізації державного управління, протягом попередніх років досягнуто незначного прогресу у виконанні проголошених у Стратегії завдань реформування державного управління України. Деякі реформи в цій сфері були уповільнені або зупинені. Це стосувалося, зокрема, сфери конкурентного добору персоналу на основі заслуг та професійної кваліфікації, реформи заробітної плати, запровадження інформаційної системи у сфері кадрового менеджменту [5]. Продовження реалізації вказаних у Стратегії планів удосконалення державного управління в нинішніх умовах має враховувати нові реалії. Зараз, в умовах триваючої війни Росії проти України, стратегічний рівень державного управління проглядається набагато гірше, ніж тактичний. Війна негативно впливає на ресурси держави: вона зменшила чіткість горизонту планування, погіршила бачення майбутнього держави. Усе означене обумовлює актуальність та обґрунтований науковий інтерес до проблематики аналізу положень Стратегії, виявлення напрямів коригування стратегії через визначення її сильних та слабких сторін, оцінки перспектив її подальшого виконання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці таких українських авторів, як: К. Бабенко [6], Н. Боднарчук [7], Л. Вербовська [8], А. Волівач [9], Ю. Карпенко [10], Ю. Кобець [11], О. Кушлик, М. Малетич [12], В. Николаєва [13], О. Пархоменко-Куцевіл [14], Г. Степанюк, М. Тимченко [15], Г. Хімичева, П. Шпиґа [10] — свідчать про важливість та одночасно складність аналізу трансформаційних планів публічного управління в Україні. Науковці доводять, що реформування адміністративних процесів у контексті європейських цінностей є складним багатовекторним



процесом усіх складових системи державного управління та пропонують внести зміни до Стратегії та низки інших НПА.

У книзі «Аналіз сучасної стратегії» експерт-стратег Роберт М. Грант (*Robert M. Grant*) досліджує роль стратегії у світі, зміненому пандемією Covid-19, і обговорює широкий спектр трендових тем, таких як: рух корпоративної соціальної відповідальності та екологічні, соціальні та управлінські інновації, представлені разом із повністю інтегрованими бізнес-моделлями та сучасними прикладами інновацій у бізнес-моделях [16]. Макс Маккеон (*Max McKeown*) у своїй праці «Книга стратегій» визначає розумну стратегію як «найкоротший шлях до бажаних цілей за допомогою доступних засобів». Через таке визначення автор підкреслює два ключові аспекти: спрямованість — свідомий рух до бажаного майбутнього стану та ефективність — пошук найбільш ефективного та дієвого способу досягнення бажаних результатів із врахуванням наявних ресурсів та можливостей [17]. Ю. М. Кобець аналізує переваги, обмеження та особливості застосування інструментів SWOT-аналізу для підвищення ефективності функціонування політичної системи загалом та її складових зокрема [11]. У статті М. М. Тимченка досліджено особливості застосування інструментів SWOT-аналізу для підвищення ефективності менеджменту політичних проєктів та політичних кампаній на початковому етапі. На думку автора, використання цієї методики дає змогу виділити сильні та слабкі сторони як конкретних персоналій, так і політичного проєкту загалом [15].

Зазначимо на недостатній дослідженості питання вибору та особливостей застосування аналітичних методів для аналізу змісту стратегій з метою виявлення перспектив її впровадження, змістовних недоліків та зовнішніх загроз. За наявності численних методичних підходів до проведення аналізу подібних об'єктів та різноманіття показників, за якими оцінюється їхня ефективність, а також значної невизначеності нинішніх умов важливими є питання деталізації етапів аналізу Стратегії.

Метою дослідження є виявлення особливостей застосування SWOT-аналізу до Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, деталізації етапів SWOT-аналізу як інструменту виявлення змістовних недоліків та зовнішніх загроз Стратегії, розробка пропозицій щодо його практичного використання.

Для досягнення мети, поставленої в цьому дослідженні, використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи, як: аналіз, який дозволив встановити зміст предмета дослідження та відібрати інформацію на тему дослідження; порівняння, під час якого розглянуто пропозиції науковців щодо підходів до SWOT-аналізу; узагальнення, за допомогою якого виявлено головні ознаки переваг та недоліків Стратегії; групування, який допоміг визначити особливості кожного з етапів SWOT-аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Через півтора року з дати прийняття Стратегії, зважаючи на повномасштабну війну, яка ускладнила її впровадження, та враховуючи статус кандидата у члени Європейського



Союзу, який Україна отримала в червні 2022 року, Кабінет Міністрів України розпорядженням № 1199-р від 23 грудня 2022 р. затвердив зміни до Стратегії та плану заходів з реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Ці зміни стосувалися уточнення термінології та актуальних проблем державного управління, строків виконання окремих завдань, доповнення завдань десятьма пунктами щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, спрямованими на забезпечення спроможності вступу країни в ЄС. Серед іншого, в розпорядженні у підрозділі «Ефективне врядування» не згадується про необхідність застосування модуля «Публічні консультації» в онлайн-платформі взаємодії влади та громадськості [3]. Внесені зміни спрямовані на збільшення ймовірності та повноти виконання Стратегії, покращення якості реформування державного управління. На жаль, у постанові та тексті внесених змін відсутній аналіз їхнього впливу на реалізацію та досягнення мети Стратегії. Нами також не виявлено додатків до постанови з аналітичними матеріалами у вигляді пояснювальної записки з оцінками спроможності та кадрового складу органів державної влади, які відповідають за реалізацію стратегії; висновків експертиз; дотичних аналітичних документів публічної політики тощо.

SWOT-аналіз є одним із найстаріших і найпоширеніших інструментів оцінки сильних і слабких сторін, можливостей, ризиків та загроз. Він є продовженням механізму передачі цінностей окремих зацікавлених сторін до загальних корпоративних цілей і удосконаленою версією SOFT-підходу. Засновником SWOT-аналізу вважають Роберта Франкліна Стюарта, який зазначив про вирішальну роль творчості в процесі планування [18]. SWOT-аналіз — це структурований метод дослідження організації чи проекту, що допомагає оцінити її конкурентне становище. Найчастіше SWOT-аналіз використовується бізнесом для оцінки конкурентоспроможності фірми на ринку, але його також успішно застосовують до проектів та до інших сфер політичної діяльності й економічного розвитку. Такими прикладами розширення простору його застосування є SWOT-аналіз території як передумови формування стратегічного бачення економічного розвитку територій [6], виявлення внутрішніх і зовнішніх сторін економічної безпеки аграрного підприємства на основі SWOT-аналізу для забезпечення його ефективного управління [7], аналіз вітчизняних університетів з метою розроблення стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти [8], оцінка ризиків діяльності закладів вищої освіти [9], аналіз особливостей застосування інструментів SWOT-аналізу для підвищення ефективності функціонування політичної системи загалом та її складових зокрема [11], особливості застосування інструментів SWOT-аналізу для підвищення ефективності менеджменту політичних проектів та політичних кампаній на початковому етапі [15], дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління соціально-економічним та екологічним розвитком міста на прикладі Стратегії розвитку м. Маріуполя [13].

У класичному випадку SWOT-аналіз Стратегії включає відокремлене вивчення чотирьох її аспектів: сильні сторони (Strengths), слабкі сто-



рони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Водночас SWOT-аналіз може розглядатись як методика порівняння критичних факторів (загроз і можливостей), що негативно і позитивно впливають на виконання Стратегії та об'єктивно існують як у формулюваннях положень самої Стратегії, так і в динамічному середовищі її впровадження загалом. На нашу думку, вимоги Регламенту Кабінету Міністрів України, який встановлює порядок підготовки та прийняття рішень уряду України, і Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки дотримані лише частково [10].

SWOT-аналіз Стратегії, який розглядає її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози її виконання, дозволяє розробити шляхи досягнення цілей Стратегії, покращити ефективність виконання Стратегії та знизити ризики її невиконання. Також спрощується вибір ключових факторів для комплексної чи часткової оптимізації процесів виконання Стратегії, а також оцінка їхньої ефективності. На нашу думку, порядок проведення SWOT-аналізу Стратегії має включати:

- формування завдання на проведення SWOT-аналізу;
- збір даних для SWOT-аналізу;
- попередній аналіз зібраних даних;
- виявлення та оцінку критичних факторів (загроз і можливостей), що негативно і позитивно впливають на можливості виконання Стратегії;
- висновки SWOT-аналізу.

Розглянемо детальніше ці етапи.

Формування завдання на проведення SWOT-аналізу

Постановка завдання — перший, достатньо складний і дуже відповідальний етап проведення дослідження. Він визначає, що саме потрібно дослідити і про що дізнатися. Найбільш розробленою та нормативно обґрунтованою є технологія підготовки технічного завдання. Нагадаємо, що для всіх засобів інформатизації державного управління при їх розвитку чи формуванні слід керуватися чинною Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку обов'язкових етапів робіт під час проектування, впровадження та експлуатації засобів інформатизації» № 121 від 04 лютого 1998 р. [20]. Для обґрунтування цілей SWOT-аналізу доцільним є застосування методики SMART, яка дотримується шести важливих принципів — точність, конкретність, вимірність, досяжність, значимість, обмеженість у часі.

Під час формування завдання ми повинні враховувати наявні ресурси, кваліфікацію доступних для залучення виконавців, наявне програмно-технічне забезпечення тощо. Прикладами завдань SWOT-аналізу Стратегії можуть бути такі:

- перевірити дотримання вимог регламенту Кабінету Міністрів України до стратегій та оцінити вплив їхнього дотримання на реалізацію Стратегій;
- на основі даних моніторингу та звітів оцінити поточні значення цільових показників Стратегії та розробити пропозиції щодо внесення змін в НПА;



- визначити актуальні та науково обґрунтовані сильні та слабкі сторони Стратегії в галузі цифровізації;
- встановити відповідність завдань Стратегії спроможності їхньої реалізації органами виконавчої влади;
- обґрунтувати доцільність внесення змін у положення Стратегії для виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

Збір даних для SWOT-аналізу

Цей етап включає такі завдання: формування команди, розподіл ролей, опис послідовності пошуку та фіксації релевантної поставленому завданню інформації. Джерелами інформації можуть бути результати звітів, моніторингу, висновків експертів, значення індикаторів, статистичні дані тощо. Наприклад, результати моніторингу мережі ЦНАП можуть бути доступні на Національній вебплатформі центрів надання адміністративних послуг. Значний вплив на вартість та тривалість цього етапу має програмно-технічне забезпечення процесів збору та збереження інформації.

Попередній аналіз зібраних даних

Завданнями цього етапу є вивчення, упорядкування, виявлення та виправлення помилок, виявлення тенденцій зібраних даних.

Цей етап включає такі процедури:

- Опис даних: визначення основних характеристик даних (достовірність, точність, надійність).
- Класифікація даних: розподіл даних на категорії.
- Актуальність даних і джерел.
- Статистична обробка: використання статистичних методів для отримання загальних характеристик та виявлення закономірностей у даних.

Виявлення та оцінка критичних факторів (загроз і можливостей), що негативно і позитивно впливають на можливості виконання Стратегії

Завданнями цього етапу є встановлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз Стратегії.

1. Сильні сторони (Strengths) — це переваги або позитивні аспекти, які прописані в Стратегії.

Прикладами сильних властивостей Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки є такі:

- певний опис проблем, які обумовили її прийняття;
- опис сучасного (на момент прийняття Стратегії) стану державного управління;
- наведені у Плані заходів, який містить 54 пункти, стратегічні цілі та показники їх досягнення;
- достатньо деталізований перелік завдань [2];



- вказано відповідальних за її впровадження, проведення моніторингу й оцінки стану реалізації Стратегії, підготовку звітності щодо проведення реформи ДУ;

- наявний операційний план реалізації стратегії на трирічний період.

2. Слабкі сторони (Weaknesses). Це недоліки або обмеження, які можуть заважати досягненню цілей Стратегії. Прикладами слабких сторін Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки є такі:

- недостатня повнота, структурованість, упорядкованість за пріоритетами та точність опису проблем, які обумовили її прийняття;

- відсутність порядку та методики проведення моніторингу, оцінки результатів реалізації стратегії та звітування;

- не вказана спроможність центральних органів виконавчої влади виконувати завдання Стратегії;

- показники індикаторів визначалися в мирний час і нині вони не можуть бути орієнтирами;

- відсутні завдання науково-методичного супроводу виконання Стратегії.

3. Можливості (Opportunities). Це зовнішні фактори, які є важливими для досягнення успіху у виконанні Стратегії. Прикладами таких сторін Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки є такі:

- політичним лідером реформи державного управління та відповідальним за її впровадження, проведення моніторингу і оцінки стану реалізації Стратегії є Міністр Кабінету Міністрів України;

- є спеціальний орган, який здійснює загальну координацію реалізації Стратегії — Координаційна рада з питань реформування державного управління;

- участь у роботі Координаційної ради з питань реформування державного управління представники ЦОВВ, Верховної Ради України, Офісу Президента та громадянського суспільства забезпечує відкритість та прозорість впровадження Стратегії;

- впроваджена цифровізація багатьох публічних послуг;

- прийнято та введено в дію Закон України «Про адміністративну процедуру»;

- продовжують розвиватися портал електронних послуг Дія та відповідний додаток, на яких доступні електронні послуги для бізнесу та громадян;

продовжується впровадження модулів інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS).

4. Загрози (Threats). Це зовнішні чинники, які можуть перешкоджати успіху Стратегії.

Прикладами загроз виконанню Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки є наступні:

- продовження повномасштабної війни Росії проти України;



- кошти, передбачені державним бюджетом в окремі роки для реалізації Стратегії, були спрямовані на потреби оборони України від військової агресії Росії;

- ризик зменшення фінансування для України у рамках Інструменту *Ukraine Facility*;

- обсяг роботи державних службовців за окремими напрямками значно збільшився, що негативно впливає на виконання завдань Стратегії;

- для низки індикаторів не можливо виміряти їхні значення через воєнний стан та значні руйнування інфраструктури.

Висновки SWOT-аналізу

Цей крок включає структурування та інтерпретацію результатів SWOT-аналізу: пояснення значення даних і узагальнення знань, отриманих у результаті аналізу даних; підготовка висновків та рекомендацій. Висновки та рекомендації повинні бути чіткими та зрозумілими, засновані на даних і бути науково обґрунтованими. Усі виявлені фактори мають стати причиною пошуку нових способів та форм удосконалення стратегії, спрямованих на здійснення ефективного державного управління.

Процес SWOT-аналізу може бути циклічним. Це означає, що ми можемо повернутися до будь-якого з попередніх етапів, якщо нам знадобиться додаткова інформація або якщо виникне потреба переглянути отримані висновки.

Висновки з проведеного дослідження. SWOT-аналіз стратегії — проста й універсальна методологія, яка допомагає виявити не тільки її слабкі сторони і ризики (загрози), а й сильні сторони та можливості. Такий аналіз сприяє розробці заходів, щоб максимально використати можливості та нейтралізувати або мінімізувати загрози. Якщо поєднувати його з іншими моделями аналізу, то це дозволить вибрати правильний напрямок для прийняття рішень щодо необхідності внесення змін у Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Доведено, що SWOT-аналіз має значний потенціал, але його проведення без попереднього визначення цілей, показників, наявних ресурсів може бути неефективним для необхідного реформування системи органів публічної влади.

Список використаних джерел

1. Корнієнко О. Реформа держуправління є важливим складником Українського плану, необхідного для запуску програми *Ukraine Facility*. Прес-служба Апарату Верховної Ради України (07.02.2024). *Верховна Рада України*. URL: <https://t.ly/t7FwM>.
2. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Схв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831–р. *Урядовий портал*. URL: https://t.ly/51_gX.
3. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.12.2022 р. № 1199–р. *Урядовий портал*. URL: <https://t.ly/osRo2>.
4. Звіт про виконання у 2021 році Стратегії реформування державного управління України. *Урядовий портал*. URL: <https://t.ly/VFchHh>.



5. Ukraine Report 2023. *Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations*. URL: https://t.ly/_QgrE.
6. Бабенко К. Є. SWOT-аналіз території як передумова формування стратегічного бачення її економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 126–130. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.126>.
7. Боднарчук Н. В. Swot-аналіз в забезпеченні економічної безпеки аграрного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Т. 1, № 15. С. 8–15. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.15.8-15>.
8. Вербовська Л. С., Степанюк Г. С., Кушлик О. Ю. Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 1 (19). С. 142–154. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1\(19\)-142-154](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1(19)-142-154).
9. Волівач А. П., Хімичева Г. І. Застосування SWOT-аналізу для оцінки ризиків діяльності ЗВО. *Вісник Інженерної академії України*. 2018. № 4. С. 196–203. *erKNUTD — Electronic Repository Kyiv National University of Technologies and Design*. URL: <https://t.ly/O9UdA>.
10. Шпиґа П., Карпенко Ю. Відповідність стратегії реформування державного управління України вимогам регламенту Кабінету Міністрів. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 4. С. 21–27. <https://doi.org/10.15421/152348>.
11. Кобець Ю. М. Використання матриці SWOT в аналізі політичних систем. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Вип. 1 (59). С. 37–41. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2020-1\(59\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2020-1(59)-6).
12. Малегич М. М. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: вплив на місцеве самоврядування. *Актуальні проблеми держави і права*. 2021. № 91. С. 115–122. <https://doi.org/10.32837/apdr.v0i91.3238>.
13. Николаєва В. І., Погребняк Л. І. Стратегічне управління містом: теоретичний та практичний аспекти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 1. С. 20–25. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.3>.
14. Пархоменко-Куцевіл О. І. Реформування системи публічного управління як основа розвитку сучасного українського суспільства. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2. С. 64–69. <https://doi.org/10.33287/102020>.
15. Тимченко М. М. Особливості використання методики SWOT-аналізу у політичному менеджменті. *Регіональні студії*. 2019. № 16. С. 93–96. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2019.16.15>.
16. Grant R. M. *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons, 2021. 544 p. URL: <https://t.ly/MzOK1>.
17. Mckeown M. *The Strategy Book*. FT Prentice Hall, 2012. Academia. URL: <https://t.ly/7XTWU>.
18. Puyt R. W., Lie F. B., Wilderom C. P.M. The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*. 2023. Vol. 56, Issue 3. 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.
19. Fuertes G., Alfaro M., Vargas M., Gutierrez S., Ternero R., & Sabattin J. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review — Descriptive. *Journal of Engineering*. 2020. Vol. 2020, 6253013. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>.



20. Про затвердження переліку обов'язкових етапів робіт під час проектування, впровадження та експлуатації засобів інформатизації. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.02.1998 р. № 121. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/HKvw3>.

Надійшла до редакції 03.03.2024
Рекомендована до друку 28.03.2024

Petro SHPYHA

(Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman)

Yevhenii KACHMARSKYI

(V. M. Koretsky Institute of state and law of National Academy of Sciences of Ukraine)

Yuliia KARPENKO

(Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman)

Features Of Conducting The SWOT Analysis Of The Strategy For Reforming Public Administration In Ukraine (2022–2025)

The article highlights the necessity to enhance the regulatory framework for transformative processes in the public administration system. It argues that the success of implementing state governance strategies, within the context of incorporating European Union regulatory acts into Ukrainian legislation, determines the ability of authorities to advance and implement all other reforms, accelerate economic growth rates, and secure financing for Ukraine under the Ukraine Facility Instrument. Based on the analysis of reports and monitoring of the implementation of the Strategy for Reforming Public Administration in Ukraine for 2022–2025 (hereinafter referred to as the Strategy), it is concluded that the Ukrainian system of public authorities has demonstrated its ability to function effectively in conditions of armed aggression. The article emphasizes the significance of conducting a SWOT analysis of the consequences and results of such reform, serving as a strategic management tool aimed at identifying the strengths and weaknesses of the mentioned strategy. Considerable attention is paid to the appropriateness of conducting a SWOT analysis of the Strategy as a prerequisite for its successful implementation and development of its individual directions. The article discusses the improvement of the procedure and technology for conducting the SWOT analysis of the Strategy. Based on a comparative analysis of reports and monitoring results of the Strategy implementation, a detailed procedure for conducting the SWOT analysis of the Strategy is proposed, which includes defining the tasks for conducting the analysis, collecting and preliminary processing of data, identifying and evaluating critical factors: threats and opportunities, and preparing conclusions. It is demonstrated that adherence to the proposed SWOT analysis procedure allows for the formulation of a clear plan for conducting such analysis, timely identification of existing risks and weaknesses, enabling the development of an effective state policy to support it. It is substantiated that SWOT analysis is a methodology for comparing factors (threats and opportunities) that negatively and positively affect the implementation of the Strategy and objectively exist both within the text of the Strategy itself and in the Ukrainian public administration system.

Keywords: *strategy, public administration, SWOT analysis, public administration reform, European integration.*