

Т. М. Ляшенко

[orcid.org/0000-0002-5807-1130](https://orcid.org/0000-0002-5807-1130)

доктор політичних наук,  
провідний науковий співробітник відділу теоретичних  
та прикладних проблем політології  
Інституту політичних та етніонаціональних досліджень  
імені І. Ф. Кураса Національної академії наук України

## ВИКОНАВЧА ПІЛКА ВЛАДИ УКРАЇНИ В МІЖНАРОДНИХ ІНДЕКСАХ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

Реформування державного управління вимагає ефективної мобілізації основних національних і міжнародних зацікавлених сторін. Хоча уряд і громадянське суспільство відіграють важливу роль у цих процесах, міжнародні партнери, як постачальники технічної та фінансової допомоги, можуть відіграти важливу роль у наданні реформи в новому напрямку. Міжнародні організації вже давно беруть участь у реформуванні державного управління в Україні. Вплив на реформу державного управління значно зріс після 2004 р., що свідчить про збільшення уваги західних партнерів у відповідь на більшу політичну та економічну стабільність. ПРООН, USAID та Європейський Союз є одними з міжнародних гравців в Україні, які ініціювали та підтримали реформаторську діяльність. Їхня діяльність варіюється від законодавчої та конституційної реформи до децентралізації та допомоги в координації реформи державного управління. Європейська комісія розглядає реформу державного управління як одну з чотирьох основних цілей стратегії співпраці між ЄС та Україною. Основна ідея, яка лежить в основі цього, полягає у створенні ефективної системи управління, яка є прозорою та підзвітною, а також здатною впроваджувати політику, яка спрямовуватиме Україну до досягнення більш стабільного, процвітаючого та демократичного майбутнього. Зокрема, реформа державного управління розглядається як передумова майбутньої інтеграції України до ЄС та інших європейських структур. Це пояснюється загальною ідеєю, що ефективна та результативна система управління є життєво необхідною для ефективного впровадження та сталості економічних, соціальних і політичних реформ.

У 1993 та 1995 рр. у Копенгагені та Мадриді відповідно Європейська Рада підкреслила, що інституційна спроможність державного управління є ключовими умовами для членства в ЄС (Accession criteria). Перше видання Принципів державного управління в Україні було опубліковано в 2014 р., що відповідало вимогам Стратегії розширення Комісії Європейському парламенту 2014 р. (4 СОМ, 2014). Згідно цієї Стратегії реформа державного управління визначалась як одна з «основ» процесу розширення.

Результати оцінки державного управління, викладені у звіті 2018 р. призвели до внесення змін до схваленої у 2016 р. Стратегії реформування державного управління (РДУ) в Україні та плану заходів з її реалізації. У вересні 2020 р. між Програмою SIGMA та Секретаріатом Кабінету Міністрів розпочалося обговорення щодо проведення наступної оцінки, яка відбулась у 2023 р.

В лютому 2024 р. було оприлюднено моніторинговий звіт Програми SIGMA (спільної Програми вдосконалення врядування та менеджменту Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу) щодо дотримання Принципів державного управління. Програма SIGMA спеціалізується на допомозі країнам Центральної та Східної Європи модернізувати їхні системи державного управління та відіграє ключову роль у підготовці країн-кандидатів до вступу до Європейського Союзу. Звіт SIGMA слугує рекомендаціями для подальшого вдосконалення системи державного управління, він оцінює як передумови ефективного державного управління (якість законів, політики, інституційний потенціал і процедури), так і те, як управління працює на практиці. Попереднє оцінювання проводилось у 2018 році.

SIGMA це комплексна система стандартів, що відображає цінності та поведінку, яких громадяни та підприємства очікують від сучасного державного управління. Значення індикаторів відображають рівень спроможності та підготовленості органів державної влади за шкалою від 0 до 5. Значення індикаторів є ознакою адміністративної спроможності та загальної ефективності органів державної влади (Табл. 1).

Таблиця 1

## Порівняння показників індикаторів у Програмі SIGMA (Ukraine. SIGMA)

	2018 рік	2023 рік
Стратегічні засади реформування державного управління	1,5/5	3/5
Формування і координація політики	2,5/5	2,5/5
Державна служба і управління людськими ресурсами	3/5	2/5
Підзвітність	3/5	3/5
Надання послуг	1,5/5	4/5
Управління державними фінансами	-/5	3/5

Складено автором на основі показників Програми SIGMA.

Як видно з таблиці, попри широкомасштабну війну з боку РФ проти України, загальна результативність державного управління у 2023 р. покращилася порівняно з базовим рівнем 2018 р. За цей період стратегічні засади реформування державного управління та сфера надання послуг суттєво покращилися.

У сфері державної служби та управління людськими ресурсами спостерігався регрес, частково через надзвичайні заходи, запроваджені під час пандемії COVID-19 та через умови воєнного стану.

Найсуттєвіші покращення забезпечені успіхами у наданні послуг і цифровізації: створенням Міністерства цифрової трансформації, запуском програми «Держава в смартфоні», створенням мобільного додатку «Дія», системи електронної взаємодії «Трембіта». Маючи показники у сфері надання послуг у 2018 р. нижче за середні, у 2023 р. Україна стала лідером серед країн-кандидатів на вступ до ЄС.

Спостерігається регрес у сфері державної служби та управлінні людськими ресурсами. Якщо в «Симуляторі політики» (Policy Simulator), який розташований на порталі SIGMA розглянути тематичні напрямки цього індикатора, то можна змоделювати, які саме реформи необхідні для покращення ефективності державного управління:

- Сфера державної служби – 5/5
- Політика та інституційна основа для системи управління персоналом – 4/5
- Справедливі дисциплінарні процедури – 3/5
- Чесність державних службовців – 2/5
- Професійний розвиток – 2/5
- Звільнення та пониження в посаді за заслугами – 1/5
- Прийняття на роботу/ звільнення за заслугами вищих державних службовців – 1/5
- Справедлива та конкурентоспроможна винагорода – 1/5
- Найм на основі заслуг – 0/5

Відповідно до цього розгорнутого списку індикаторів складається цілісна картина недоліків реформування державного управління. Наприклад, зарплати державних службовців не є конкурентоспроможними порівняно з приватним сектором. Хоча реформа заробітної плати займає перше місце в порядку денному Уряду вже багато років, а зміни до Закону України «Про державну службу», які стосуються цих питань, вже підготовлені та подані на розгляд Верховної Ради, процес реформи ще не дав відчутних результатів. Мета реформи – навести лад на державній службі, стандартизувати типові посади та визначити прозорі умови оплати праці. Для цих цілей Міністерство фінансів збільшило фінансування зарплат у бюджеті на 2024 р. На засіданні Уряду затвердили документ про нову систему оплати праці державних службовців на основі кваліфікації посад та грейдів. «Мова насамперед про справедливість.

Адже ніхто з керівників тепер за власним бажанням не зможе нараховувати захмарні премії, надбавки та доплати. Тепер 70% зарплати держслужбовця буде складати оклад, і лише 30% – премії», відзначив очільник Уряду (Промова Прем'єр-міністра, 2023). Нова система, за словами Прем'єр-міністра, охопить як державні органи з юрисдикцією на всю Україну (міністерства, Секретаріат Кабінету Міністрів, Офіс Президента), так і регіональні органи (обласні та районні адміністрації). Як зауважив Денис Шмигаль, нова система оплати праці та скорочення вакансій, за оцінками Міністерства фінансів, дозволить Україні зберегти близько 8 млрд грн бюджетних коштів і спрямувати їх у 2024 році на потреби безпеки й оборони (Денис Шмигаль, 2023). На даний момент не відомо, яким чином спрацює ця реформа, адже багатьох державних службовців вона шокувала. Працівники міністерств, центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) та особливо місцевих органів влади говорять про зменшення зарплат та погрожують глобальним відпливом кадрів.

Співвідношення між найвищою і найнижчою заробітною платою в країні є одним із показників ступеня не лише соціальної рівності, але й ефективності державного управління. Зазвичай заробітна плата прем'єр-міністра повинна бути в межах, що відповідають рівню середньої заробітної плати в країні або може бути встановлена певною установою або законодавством. Якщо заробітна плата прем'єр-міністра значно перевищує середню заробітну плату в країні, це може вказувати на проблеми управління, такі як корупція або відчуженість від потреб населення. З іншого боку, якщо заробітна плата прем'єр-міністра надто низька порівняно з середньою зарплатою в країні, це може свідчити про проблеми з привабливістю посади та може вплинути на ефективність управління (Табл. 2).

Таблиця 2

**Порівняння середня заробітної плати в країні та заробітної плати прем'єр-міністрів України, Данії, Естонії і Польщі станом на 2023 р.**

	Україна	Данія	Естонія	Польща
середня заробітна плата по країні, євро	472,92 євро (20000 грн)	4000 євро	1904 євро	1800 євро
заробітна плата прем'єр-міністра	2127 євро (89954,68 грн)	19300 євро	8759,05 євро	4758 євро

Укладено авторкою на основі даних Міжнародного валютного фонду та Eurostat.

В Україні офіційна зарплата прем'єр-міністра у 4,5 рази перевищує середню заробітну плату по країні, в Данії – у 4,8 рази, в Естонії – у 4,6 рази, в Польщі – 2,6 рази. Як бачимо, згідно з офіційними даними, розрив у цифрах цілком відповідає європейській практиці.

Розглядаючи індикатори державного управління Програми SIGMA щодо державної служби України від 2023 р., можна зробити висновок, що підвищення показників загальнодемократичних індикаторів (рівень сприйняття корупції, справедливий найм на роботу, достойна оплата праці) загалом сприятимуть зростанню показників оцінювання реформи державного управління відповідно до найновіших стандартів і практик в ЄС, ОЕСР та інших міжнародних організаціях.

Загалом *реформа державного управління* вимагає узгодження з європейськими нормами. Існує думка «про «конвергенцію» національних режимів на основі глобальних моделей, таких як нове державне управління (NPM), наголошуючи як на спільних рисах, так і на динамічній різноманітності процесів і результатів.

Тобто в сучасній теорії державного управління діють три парадигми одночасно:

- «традиційне» державне управління;
- «новий» публічний менеджмент;
- «мережеве управління» (Public service reform).

Базуючись на давній дослідницькій програмі Світового банку, Всесвітні показники державного управління охоплюють шість ключових аспектів управління (голос і підзвітність, політична стабільність і відсутність насильства, ефективність уряду, якість регулювання, верховенство права та контроль за корупцією) за 2022 р. (Worldwide Governance Indicators) (Табл. 3).

Таблиця 3

## Всесвітні показники державного управління

	Україна	Данія	Естонія	Польща
голос і підзвітність (0-100)	45,89	98,07	87,92	65,22
політична стабільність і відсутність (0-100) насильства	5,66	77,36	71,70	61,79
ефективність уряду (0-100)	33,02	98,58	89,62	61,79
якість регулювання (0-100)	40,57	98,58	92,92	74,53
верховенство права (0-100)	18,87	99,53	89,62	64,15
контроль за корупцією (0-100)	29,25	100,00	91,04	68,40

Укладено авторкою на основі даних Світового банку.

Індикатори, наведені в різних індексах, демонструють успіх Данії у сфері державного управління. Данія створила одну з найпотужніших систем спроможності та ефективності уряду. Насамперед це пояснюється політичною стабільністю і чітким дотриманням законів. Система управління в Данії це – парламентська демократія. У Данії політика – це консенсус: з 1909 р. жодна партія не мала достатньо представників, щоб керувати цілком самостійно. Разом із запровадженням реформ державних службовців також було запроваджено суворі покарання за корупцію, що успішно викоринило корупцію задовго до решти країн світу. Сьогодні Данія продовжує бути однією з найменш корумпованих країн на світовому рівні, що, крім того, частково пояснює, чому данці мають такий високий ступінь довіри не лише один до одного, але й до системи правосуддя та інших державних установ (The Danish welfare state). Рівень корупції в Данії складає 90 балів зі 100 (Індекс сприйняття корупції).

Важливим поясненням успіху датської держави загального добробуту є те, що Данія має дуже однорідне населення. Не лише соціально, але й етнічно та релігійно, створюючи та сприяючи відчуттю спорідненості та бажання робити внесок у «загальне благо». Ця однорідність і відчуття спорідненості можуть бути головними причинами того, чому датську державу загального добробуту важко копіювати (The Danish welfare state).

Данія надзвичайно високо оцінює рівень задоволеності людей державними послугами. Рівень задоволеності адміністративними послугами в Данії подібний до середнього показника по ОЕСР (63%) (Government at a Glance, 2023). В Естонії довіра до національного уряду, місцевого самоврядування, державної служби та парламенту є трохи вищою, ніж середні показники по країнах ОЕСР. Майже половина респондентів Естонії (47%) вказали на високу або помірно високу довіру до національного уряду. Більшість естонців (52%) повідомили про високу або помірно високу довіру до державної служби, що перевищує середній показник по ОЕСР (50%) (Government at a Glance, 2023). Про довіру чиновникам заявляють 42% поляків і 32% їм не довіряє (Mastalerz, 2023).

Натомість в Україні рівень довіри до чиновників є стабільно низьким з негативною тенденцією (Табл. 4):

Таблиця 4

## Рівень довіри до чиновників

Рівень довіри до чиновників	зовсім не довіряю	скоріше не довіряю	скоріше довіряю	повністю довіряю	важко відповісти	баланс довіри-недовіри*
(лютий–березень 2023р.) (Оцінка громадянами ситуації, 2023)	19,7	44,0	19,5	5,8	1 0,9	-38,4
(січень 2024р.) (Оцінка громадянами ситуації, 2024)	32,9	42,2	13,6	2,4	8,9	-59,1

Укладено авторкою на основі соціологічних досліджень Центру Разумкова за лютий–березень 2023 р. та січень 2024 р.

Довіра до державних установ і задоволеність державними послугами є важливими критеріями якості державного управління. Вона відображає уявлення людей про компетенцію уряду в реалізації політики та надання послуг, а також оцінку поведінки державних чиновників. І хоча в дослідженні Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) зазначається, що «Довіра людей до влади є ... мірою того, як добре функціонують демократії» (ОЕСД, 2021), варто зауважити, що висока довіра до державних інституцій абсолютно не корелюється з рівнем демократії в країні (найвищий рівень довіри до державних інституцій є у Саудівській Аравії – 86% , Китаї – 85% , Об'єднаних Арабських Еміратах – 84% (Share of population, 2023). Але шляхом регулярного вимірювання рівнів довіри є можливість оцінити реальний стан державного управління в країні і визначити, які дії матимуть найбільший вплив на розбудову інституційної спроможності держави.

Одночасно з цим, в Україні суттєву роль відіграють неформальні інститути. Політичний режим є важливою ланкою в структурі політичної системи. Він розуміється як система формальних та неформальних норм і механізмів, що регулюють функціонування центру влади та спосіб її взаємозв'язку зі суспільством. Ця угода визначає, хто має доступ до центрів, що приймають рішення, та за якими процедурами і як політики намагаються налагодити стосунки з рештою політичної спільноти. Саме подібні неформальні інститути наповнюють формальну демократичну оболонку держави і деформують її сутність. *Неформальні інституції спотворюють політичну систему.* Це механізм політичних призначень, що утворюють ланцюг бюрократів і керівників державних підприємств, які працюють у міцній зв'язці задля перерозподілу державних коштів та політичного впливу. Загалом, політика в Україні є надто персоніфікована, політичні процеси часто обумовлені особистістю політиків, що безпосередньо впливає на інституційну спроможність усієї виконавчої влади.

#### Література

- Accession criteria (Copenhagen criteria). EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/accession-criteria-copenhagen-criteria.html>
- Government at a Glance: Country Notes. Denmark. 30 June 2023. URL: <https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/country-notes/denmark-429bfbde/#chapter-d1e22>
- Mastalerz M. Polacy niezbyt ufają urzędnikom – badanie Instytutu Finansów. 08.08.2023. URL: <https://samorzad.pap.pl/kategoria/aktualnosci/polacy-niezbyt-ufaja-urzednikom-badanie-instytutu-finansow>
- OECD. "Trust in public institutions", in Government at a Glance 2021, OECD Publishing, Paris.
- Policy Simulator. SIGMA. URL: <https://par-portal.sigmaweb.org/simulator>
- Public service reform in Denmark and the UK: leadership challenges URL: [https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/learning/management\\_thinking/articles/public\\_reform.htm](https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/learning/management_thinking/articles/public_reform.htm)
- Share of population who trust their government worldwide 2023, by country. URL: <https://www.statista.com/statistics/1362804/trust-government-world/>
- The Danish welfare state and why it is hard to copy URL: <https://denmark.dk/society-and-business/the-danish-welfare-state>
- Ukraine. SIGMA. URL: <https://par-portal.sigmaweb.org/countries/UKR/?country2=ukr&year2=2018>
- Worldwide Governance Indicators. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>
- Денис Шмигаль: 3 1 січня скорочуємо кількість вакансій державної служби майже на 20 тисяч. КМУ. 2023. Грудень 29. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-z-1-sichnia-skorochuemo-kilkist-vakansii-derzhavnoi-sluzhby-maizhe-na-20-tysiach>
- Індекс сприйняття корупції. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>
- Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади, довіра до соціальних інститутів (лютий–березень 2023р.) URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-liutyi-berezen-2023r>
- Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (січень 2024р.) URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-sichen-2024r>

Промова Прем'єр-міністра України Дениса Шмигала на засіданні Уряду. КМУ. 2023. Грудень 29. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/promova-premier-ministra-ukrainy-denysa-shmyhalia-na-zasidanni-uriadu-29122023>

4 COM(2014) 700 остаточне, Повідомлення Комісії Європейському парламенту, Раді, Європейському соціально-економічному комітету та Комітету регіонів, Стратегія розширення та основні виклики у 2014–15 роках. URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2016-12/20141008-strategy-paper\\_en.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2016-12/20141008-strategy-paper_en.pdf)

### References

Accession criteria (Copenhagen criteria). EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/accession-criteria-copenhagen-criteria.html>

Government at a Glance: Country Notes. Denmark. 30 June 2023. URL: <https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/country-notes/denmark-429bfbde/#chapter-d1e22>

Mastalerz M. Polacy niezbyt ufają urzędnikom – badanie Instytutu Finansów. 08.08.2023. URL: <https://samorzad.pap.pl/kategoria/aktualnosci/polacy-niezbyt-ufaja-urzednikom-badanie-instytutu-finansow>

OECD. "Trust in public institutions", in Government at a Glance 2021, OECD Publishing, Paris.

Policy Simulator. SIGMA. URL: <https://par-portal.sigmaweb.org/simulator>

Public service reform in Denmark and the UK: leadership challenges URL: [https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/learning/management\\_thinking/articles/public\\_reform.htm](https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/learning/management_thinking/articles/public_reform.htm)

Share of population who trust their government worldwide 2023, by country. URL: <https://www.statista.com/statistics/1362804/trust-government-world/>

The Danish welfare state and why it is hard to copy URL: <https://denmark.dk/society-and-business/the-danish-welfare-state>

Ukraine. SIGMA. URL: <https://par-portal.sigmaweb.org/countries/UKR/?country2=ukr&year2=2018>

Worldwide Governance Indicators. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

Denys Shmyhal: Z 1 sichnia skorochuiemo kilkist vakansii derzhavnoi sluzhby maizhe na 20 tysiach. KМУ. 2023. Hruden 29. [Denys Shmyhal: As of January 1, we are reducing the number of civil service vacancies by almost 20,000. CMU 2023. December 29] URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-z-1-sichnia-skorochuiemo-kilkist-vakansii-derzhavnoi-sluzhby-maizhe-na-20-tysiach>

Indeks spryiniattia koruptsii. [Index of perception of corruption] URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>

Otsinka hromadianamy sytuatsii v kraini ta dii vlady, dovira do sotsialnykh instytutiv (liutyi-berezen 2023r.) [Citizens' assessment of the situation in the country and the actions of the authorities, trust in social institutions (February–March 2023)] URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-liutyi-berezen-2023r>

Otsinka hromadianamy sytuatsii v kraini ta dii vlady. Dovira do sotsialnykh instytutiv, politykiv, posadovtsiv ta hromadskykh diiachiv (sichen 2024r.) [Citizens' assessment of the situation in the country and the actions of the authorities. Trust in social institutions, politicians, officials and public figures (January 2024)] URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-sichen-2024r>

Promova Premier-ministra Ukrainy Denysa Shmyhalia na zasidanni Uriadu. KМУ. 2023. Hruden 29. [Speech of the Prime Minister of Ukraine Denys Shmyhal at the Government meeting. CMU 2023. December 29] URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/promova-premier-ministra-ukrainy-denysa-shmyhalia-na-zasidanni-uriadu-29122023>

4 COM(2014) 700 ostatochne, Povidomlennia Komisii Yevropeiskomu parlamentu, Radi, Yevropeiskomu sotsialno-ekonomichnomu komitetu ta Komitetu rehioniv, Stratehiia rozshyrennia ta osnovni vyklyky u 2014–15 rokakh. [final, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Social and Economic Committee and the Committee of the Regions, Enlargement strategy and key challenges 2014-15] URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2016-12/20141008-strategy-paper\\_en.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2016-12/20141008-strategy-paper_en.pdf)

### Анотація

Ляшенко Т. М. Виконавча гілка влади України в міжнародних індексах інституційної спроможності. – Стаття.

Дослідження присвячене результатам оцінки виконавчої гілки влади в Україні та проведенню реформи державного управління. Після 2004 р. вплив на реформу державного управління з боку західних партнерів значно зріс. ПРООН, USAID та Європейський Союз є одними з міжнародних гравців в Україні, які ініціювали та підтримали реформаторську діяльність. Реформа державного управління є

однією з головних цілей стратегії співпраці між ЄС та Україною, в основі якої лежить ідея створення ефективної системи управління. Зокрема, в статті аналізуються дані моніторингового звіту Програми SIGMA 2024 р. щодо дотримання Принципів державного управління. Значення індикаторів SIGMA відображають рівень спроможності та підготовленості органів державної влади. Авторкою була укладена порівняльна таблиця індикаторів, на базі якої були зроблені висновки щодо досягнень та недоліків реформування державного управління в Україні. Зокрема, зроблений висновок, що загальна результативність державного управління у 2023 р. покращилася порівняно з базовим рівнем 2018 р. Одночасно спостерігається регрес у сфері державної служби та управлінні людськими ресурсами, що підтверджується авторкою через розрахунки зроблені в «Симуляторі політики», який розташований на порталі SIGMA.

Зазначається, що реформа державного управління вимагає узгодження з європейськими нормами. Базуючись на дослідницькій програмі Світового банку, авторка наводить показники державного управління шести ключових аспектів управління (голос і підзвітність, політична стабільність і відсутність насильства, ефективність уряду, якість регулювання, верховенство права та контроль за корупцією) чотирьох країн: України, Данії, Естонії, Польщі.

У статті аналізується вплив неформальних інститутів політичної системи на функціонування виконавчої гілки влади. Стверджується, що такі неформальні інститути деформують сутність демократичної держави, неформальні інституції спотворюють політичну систему. Підкреслюється, що в Україні політика є надто персоніфікована, політичні процеси часто обумовлені особистістю політиків, що безпосередньо впливає на інституційну спроможність усієї виконавчої влади.

*Ключові слова:* інституційна спроможність, виконавча влада, індекси SIGMA, політична система.

### Summary

*Liashenko T. M. Ukraine's executive branch in international institutional capacity indices. – Article.*

The research focuses on the outcomes of evaluating the executive branch of power in Ukraine and the implementation of public administration reform. Since 2004, the influence of Western partners on Ukraine's public administration reform has significantly increased. UNDP, USAID, and the European Union are among the international actors in Ukraine who have initiated and supported reform activities. Public administration reform is one of the main goals of the EU-Ukraine cooperation strategy, which is based on the idea of creating an effective governance system.

In particular, the article analyzes data from the 2024 SIGMA Program monitoring report regarding adherence to the Principles of Public Administration. The SIGMA indicators reflect the capacity and readiness of government bodies. The author compiled a comparative table of indicators, which served as the basis for conclusions about the achievements and shortcomings of public administration reform in Ukraine. Notably, the overall effectiveness of public administration in 2023 improved compared to the baseline level of 2018. However, there has been a regression in the areas of civil service and human resource management, which the author supports with calculations made in the "Policy Simulator" available on the SIGMA portal.

It is noted that public administration reform requires alignment with European standards. Based on the World Bank's research program, the author presents governance indicators for six key aspects of governance (voice and accountability, political stability and absence of violence, government effectiveness, regulatory quality, rule of law, and control of corruption) for four countries: Ukraine, Denmark, Estonia, and Poland.

The article examines the impact of informal institutions within the political system on the functioning of the executive branch. It argues that such informal institutions distort the essence of a democratic state, with informal mechanisms undermining the political system. It is emphasized that in Ukraine, politics is overly personalized, with political processes often driven by the personalities of individual politicians, which directly affects the institutional capacity of the entire executive branch.

*Key words:* institutional capacity, executive power, SIGMA indices, political system.