

УДК 35.001.891.3(477)

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-4\(76\)-4](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-4(76)-4)

Ярослав ГАЛИЧ

аспірант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», barber2020@ukr.net

ORCID: 0009-0007-1470-2897

Віталій ЛУКАЧ

аспірант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», kafedrapa@ukr.net

ORCID: 0009-0005-6233-7949

СУЧАСНИЙ СТАН РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

У статті здійснено аналіз нормативно-правових актів, звітів, наукової літератури, що стосується питання сучасного стану системи публічного управління в Україні в контексті безпекових викликів. Визначено, що на сьогодні актуальним напрямом є реформа децентралізації влади як одна з важливих для побудови демократичної та європейської держави, що має сформувати нову демократичну модель управління. Сфокусовано увагу на конституційних змінах й трансформаційних перетвореннях, що зумовлюють потребу в удосконаленні законодавчої бази. Проаналізовано законодавство про державну службу та зміни в умовах воєнного стану, зазначено про розпочату реформу оплати праці державних службовців, проблемних аспектах, що стосуються плинності кадрів, призупинення проведення конкурсів, урегульованість питання організації роботи за умов воєнного стану органів публічного управління. Охарактеризовано стратегію реформування державного управління та визначено результати, що вже мають позитивний ефект, обґрунтовано подальші пріоритетні напрями стратегії, важливість та актуальність ухваленого законодавчого акту про загальну адміністративну процедуру. Підкреслено досягнення високого рівня цифровізації надання послуг. Відзначено, система публічного управління в період воєнного стану довела свою стійкість, проте реформа по деяких секторах сповільнилася або зупинилася. Приділено увагу місцевому рівню впровадження системи публічного управління, адже саме означений рівень відзначається реформування системи державного управління, переходячи на систему публічного управління із застосуванням європейського досвіду. Виявлено пріоритетні напрями реформування у сфері публічного управління: здійснення реформи оплати праці; розгортання електронної системи управління людськими ресурсами, підвищення рівня прозорості та ефективності; спрощення організаційної структури органів публічного управління; покращення системи відбору на державну службу на засадах процедури відбору, заслуг; підвищення кваліфікації державних службовців (гарантування ринкового рівня компенсації); цифровізація та покращення доступу до публічних послуг; удосконалення засобів управління політикою у міністерствах та інших.

Ключові слова: публічне управління, система публічного управління, реформування, державне управління, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, децентралізація, державна служба, військовий стан, безпекові виклики.

Yaroslav Halych, Vitaly Lukach. THE CURRENT STATE OF THE REFORM OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF SECURITY CHALLENGES

The article analyzes normative legal acts, reports, and scientific literature related to the issue of the current state of the public administration system in Ukraine in the context of security challenges. It was determined that the reform of decentralization of power is one of the most important for building a democratic and European state, which should form a new democratic model of governance. Attention is focused on constitutional changes and transformational transformations that lead to the need to improve the legislative framework. The legislation on the civil service and changes in martial law conditions were analyzed, the initiated wage reform of civil servants, problematic aspects related to personnel turnover; the suspension of tenders, the settlement of the issue of work organization under martial law conditions of public administration bodies were noted. The strategy of public administration reform has been characterized, the results that have already had a positive effect have been determined, and further priority areas of the strategy have been substantiated. the importance and relevance of the adopted legislative act on the general administrative procedure. The achievement of a high level of digitalization of service provision is emphasized. It was noted that the system of public administration during the martial law proved its stability, but the reform in some sectors slowed down or stopped. Attention is paid to the local level of implementation of the public administration system, because it is this level that marks the reformation of the state administration system, moving to a public administration system with the application of European experience. The priority areas of reform in the field of public administration have been identified: the implementation of the wage reform; deploying an electronic human resources management system, increasing the level of transparency and efficiency; simplification of the

organizational structure of public administration bodies; improvement of the selection system for public service on the basis of the merit selection procedure; professional development of civil servants (guaranteeing the market level of compensation); digitization and improvement of access to public services; improvement of policy management tools in ministries, etc.

Key words: *public administration, system of public administration, reforming, public administration, state authorities, local self-government bodies, decentralization, civil service, martial law, security challenges.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Розвиток України як правової, демократичної держави визначається потребою в побудові такої системи публічного управління, що буде спроможна гарантувати результативну взаємодію публічної влади (органів державного управління, місцевого самоврядування) та інститутів громадянського суспільства й відповідати євроінтеграційним прагненням в умовах сучасних безпекових викликів. Публічне управління вважається системою управління, у якій взаємодіють органи державного й місцевого управління, різних організаційно-правових форм й громадяни, які беруть участь у процесі прийняття рішень та суспільного розвитку держави загалом. Основною метою формування і функціонування системи публічного управління вважається розроблення і втілення соціально-економічної політики, що задовольнятиме суспільні потреби громадян задля підвищення рівня їх життя. Успішність її впровадження залежить не лише від функціонування різноманітних державних інститутів, проте й від того на скільки сприймається здійснювана політика суспільством, довірою до цих інституцій.

Без належної ефективної системи публічного управління вбачається не можливим подальше державне будівництво високорозвинутої держави зважаючи на євроінтеграційне прагнення нашої держави. Саме тому нині нагальним й актуальним постає дослідження питання реформування системи публічного управління України в умовах безпекових викликів, із якими сьогодні зіштовхнулася наша країна. Адже прагнення України стати повноправним членом Європейського Союзу та державою із достойним рівнем життя громадян неможливо без впровадження реформ у сфері публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти, що стосуються питань реформування системи публічного управління в Україні представлені в наукових працях О. Гацулі [2], Н. Гончарук та А. Чередниченка [3], Б. Калиновського [7], М. Корощенка [9], М. Масика й Г. Дмитренка [10], В. Мельника та Ю. Кириченко [11], А. Мовчанюк [12], Н. Носань, В. Мартінович [13], Н. Шкуріна [21] та інші. У своїй роботі О. Гацуля розкрила питання особливостей запровадження

конституційних змін в аспекті реформування системи публічного управління [2]. Цінним є доробок Н. Гончарук й А. Чередниченка [3], що піднімають питання модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період в контексті європейських цінностей. А. Мовчанюк розкрив концептуальні основи реформування системи державного управління в Україні [12], а М. Корощенко процеси реформування у системі державного управління в умовах російсько-української війни [9]. У науковій праці М. Масика та Г. Дмитренка досліджено інституціональну стійкість публічного управління в умовах війни [10]. В інших роботах науковців здійснено дослідження питання конституційних засад децентралізації влади [7] та нормативно-правового забезпечення публічного управління в умовах децентралізації влади в Україні [13].

Значний доробок окремих аспектів, що стосуються реформування системи публічного управління в Україні в умовах безпекових викликів надав можливість провести ґрунтовне дослідження питання, що піднімається у даному дослідженні.

Мета статті (постановка завдання). Мета даної публікації полягає в окресленні сучасного стану та напрямів реформування системи публічного управління в Україні в контексті безпекових викликів. Для досягнення цієї мети було визначено такі завдання: здійснити на підставі нормативно-правових актів, моніторингових звітів та наукової літератури аналіз сучасного стану системи публічного управління, виявити проблемні аспекти реформування у цій сфері в умовах безпекових викликів для обґрунтування подальших пропозицій у досліджуваній сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. У національному законодавстві нормативним актом, що є основою для формування й функціонування публічного управління є Конституція України, що визначає засади конституційного ладу, правові демократичні механізми публічного управління та децентралізації влади народу України безпосередньо та через органи державної влади, місцевого самоврядування. Впровадження системи публічного управління та здійснення децентралізації влади мають здійснюватися у відповідності до її норм.

Сучасний процес конституційних змін у аспекті трансформації публічного управління окреслюється проблемою унеможливлення дискусії щодо легітимності оновлених конституційних норм. Перманентна процедура стосовно конституційних змін підтвердила проблематику легітимності цих змін, коли це було в період прийняття законів України «Про внесення змін до Конституції України» (2004 р.) й «Про відновлення дії окремих положень Конституції України» (2014 р.). Потрібно зафіксувати єдину модель як упровадження конституційних змін на основі принципів соціальної, правової держави. За цих обставин самим змінам необхідно надати характеру як системного, так і відповідного «галузевого» спрямування: зміни в сфері правопорядку й законодавчого забезпечення публічно-управлінської діяльності; зміни у сфері соціальної та гуманітарної політики; зміни щодо сфери економічної політики. Певним чином такий формат містився в Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» у контексті фіксації напрямів реформ [2, с. 9].

У сучасних умовах конституційних змін актуальним напрямом є реформа децентралізації як одна із надважливих стосовно побудови демократичної та європейської країни. У контексті конституційних змін було визначено першочерговим завданням у сфері децентралізації внесення відповідних змін до Конституції щодо передачі повноважень і фінансів на місця, а також завершення секторальної децентралізації й процесу об'єднання територіальних громад. Однак сучасна редакція Основного Закону містить положення терміну «децентралізація» як процес у сфері виключно державної влади [8; 2, с. 9].

Конституційні зміни й масштабність трансформаційних перетворень вимагають ухвалення законодавчих актів, які повинні гарантувати необхідний і достатній нормативно-правовий базис стосовно інституційних перетворень. Як відзначає О. Гацуля [2, с. 9], в Україні результатом реформи децентралізації влади має стати формування нової демократичної моделі управління, яка орієнтована на активізацію ролі територіальних громад, що надасть можливість одержати значний обсяг владних повноважень та здійснювати контроль над власними справами. З іншої сторони, процес впровадження децентралізації сприятиме посиленню демократії в країні та підвищенню її стабільності.

Прийнятий закон про державну службу (2015 р.) вважається міцним базисом для управління у державному управлінні людськими ресурсами, першочергово щодо

призначення на вакантні посади державної служби за результатами відкритих конкурсів на основі заслуг. Однак після 2018 р. якість процесу з відбору кандидатів погіршилася, а відкриті конкурси були призупинені через пандемією COVID-19, потім на незначний термін були відновлені та через введення воєнного стану знову призупинені. У моніторинговому звіті з оцінювання на відповідність принципам державного управління із січня 2020 р. і до червня 2023 р. відкриті конкурси проводилися лише шістьнадцять місяців [4, с. 11].

В умовах повномасштабного вторгнення рф варто відзначити про схвалений від 12 травня 2022 р. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [18], який стосувався скасування конкурсів та спрощеної процедури призначення на посади державної служби.

Станом на середину 2022 р. державна служба продовжила функціонувати на засадах Закону України «Про державну службу» (2015 р.), формально відповідаючи стандартам SIGMA. Проте низький рівень спроможності забезпечення організації роботи та посилення віддаленої роботи (діджитальний аспект) викликав певні проблеми на початковій стадії повномасштабної військової агресії рф. Також не було передбачено механізмів щодо забезпечення на робочих місцях безпеки державних службовців. Лише в квітні 2022 р. урядом прийнято постанову, що врегульовувала питання організації роботи в умовах воєнного стану державних органів [11, с. 18].

Варто відзначити про плінність кадрів на державній службі, що є досить високою і в умовах воєнного стану ця тенденція посилюється до критичної межі. Відповідно, в 2019 році становила 12%, а в першому кварталі 2023 р. досягнула 20%. Стосовно вищих керівних посад, то найвищого рівня було досягнуто в 2020 р. – 58%, а в 2021 р. знизилася до 51%, в той період як під час війни в 2022 р. впала до 26% [4, с. 12].

Розглядаючи сучасний стан реформування системи публічного управління варто зазначити про реформу оплати праці державних службовців. Так, Кабінетом Міністрів України було прийнято постанову від 29 грудня 2023 р. № 1409 «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» [15], що набрала чинності з 1 січня 2024 р. Національним агентством з питань державної служби надано

роз'яснення, що схему розроблено з урахуванням типів і юрисдикції державних органів, сімей, рівнів посад державної служби. Отже, схема враховує класифікацію посад та узгоджується із загальним законодавством стосовно оплати праці.

Цей документ спрямований на впорядкування питання оплати праці державних службовців як головного чинника, однак вже на початку 2024 р. службовці отримали значно нижчі заробітні плати. Особливо гостро це питання зачепило рядових спеціалістів і регіональний рівень. Зазначене може спричинити ще більший відтік кадрів з державної служби й матиме негативний вплив на заохочення молоді до роботи в органах управління, а також пророкує поглиблення ще однієї з таких проблем як корупційні ризики.

Держава вважається одним із найбільших роботодавців, а питання кадрового забезпечення органів публічного управління та залучення на службу кадрів нової генерації лишаються вкрай актуальними та вимагає системного підходу. В певній мірі реформа державної служби окреслює й успіх інших реформ, результати яких прямо залежать від якості управлінських рішень державних органів влади. Саме тому запровадження організаційно-правових основ перетворення усталених елементів системи публічного управління, втілення новітніх інститутів організаційних структур, методів державного управління, ускладнення трансформаційних процесів, метою яких є законодавче, кадрове, інформаційне та наукове забезпечення державної служби, повинні проводитись на постійній основі [12, с. 23–24].

У червні 2016 р. затверджено було Стратегію реформування державного управління, а в 2018 р. Програмою SIGMA надано оцінку стану справ у системі державного управління України відповідно до Принципів державного управління за всіма сферами. Надані висновки за результатами Програми SIGMA стали рушієм стосовно подальшого оновлення й ухвалення нової стратегії реформування.

Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки [5] спрямована на формування та побудову в Україні сервісної спроможної й цифрової країни, яка забезпечує захист інтересів громадян на основах європейського досвіду й стандартів.

Очікуваними результатами здійснення реформи державного управління на період до 2025 року визначено такі:

– забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;

– формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, яка направлена на захист інтересів громадян;

– розбудова ефективних і підзвітних державних інституцій громадянам, які формують державну політику та її успішно впроваджують для сталого розвитку країни.

Таким чином, розпочата з 2016 р. реформа державного управління була оновлена та продовжує втілюватися крок за кроком за підтримки Європейського Союзу.

За результати звіту про виконання Стратегії реформування державного управління України (2022 р.) встановлено значні результати, які мають у системі державного управління позитивний ефект, зокрема: а) запровадження посад фахівців з питань реформ, оновлення конкурсних процедур; б) оптимізація системи центральних органів виконавчої влади; в) введення в роботу декількох модулів інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS); г) автоматичний обмін даними між державними реєстрами в системі «Трембіта»; д) початок реформування системи оплати праці державних службовців; е) ухвалення Закону України «Про адміністративну процедуру» [6].

Варто зупинитися окремо на останній позиції. Для України важливим кроком стало ухвалення 17 лютого 2022 р. Закону України «Про адміністративну процедуру» [17], що набрав чинності 15 грудня 2023 року. Цей законодавчий акт переглядався та обговорювався досить довгий період як у експертному середовищі, так й серед управлінців та наукової спільноти. Ухвалення цього законодавчого акту стало знаковою подією, адже прагнучи якнайшвидше вступити до ЄС нам необхідно привести законодавство у відповідність до європейських стандартів. Оскільки практично в усіх високорозвинених європейських країнах прийнятий законодавчий акт про адміністративну процедуру.

Після ухвалення законодавчого акту про адміністративну процедуру для нашої держави постало важливе завдання стосовно підготовки державних службовців задля подальшого впровадження загальних правил адміністративної процедури, ознайомлення громадськості з новими процедурами, правами. Відносини між державою (органи державного управління, місцевого самоврядування) та приватною особою (фізичною чи/або юридичною) виходять на відносно новий рівень, де права й інтереси останньої належно будуть захищені й унормовані від самовілля зі сторони органів публічного управління,

їх посадових осіб. Чітко визначений і регламентований порядок дій у адміністративному провадженні органів публічного управління відповідно до діючого законодавчого акту про загальну адміністративну процедуру унеможливить зловживання посадовими особами своїх обов'язків, які вповноважені надати оперативну своєчасну якісну адміністративну послугу особі, яка звернулася до органу публічного управління.

Таким чином, нині пріоритетними напрямками реформування системи публічного управління є: здійснення реформи оплати праці на державній службі; подальше розгортання електронної системи управління людськими ресурсами та підвищення рівня прозорості й ефективності; подальші кроки покращення системи відбору на державну службу на засадах процедури відбору, заслуг; подальша модернізація, цифровізація та покращення доступу до публічних послуг; вдосконалення механізмів і можливостей управління політикою в міністерствах; ухвалення законодавчого акту про загальну адміністративну процедуру та проведення навчання державних службовців та інші.

Для забезпечення результативності реформи державної служби та державних послуг потрібно впровадити ряд заходів: спрощення організаційної структури державних служб; цифровізація ключових державних послуг (із супровідними інфраструктурними заходами); підвищення кваліфікації державних службовців (передусім забезпечення ринкового рівня компенсації); розбудова організаційної архітектури кліматичного управління [16].

Відмічаючи позитивні тенденції реформування системи публічного управління, як показують результати висновків Доповіді 2023 р. [14], Україна демонструє деякий рівень готовності у сфері реформування державного управління, на протязі звітнього періоду досягнувши обмеженого прогресу в означеному питанні. Беручи до увагу те, що система державного управління в Україні в період повномасштабного вторгнення довела свою стійкість, реформа по деяких секторах сповільнилася чи/або зупинилася, в першу чергу, це стосується конкурсного прийому (відбору) на державну службу, класифікації посад й реформування системи оплати праці, розгортання інформаційної системи управління людськими ресурсами. Проте у висновках Доповіді відмічається про досягнення високого рівня цифровізація надання послуг.

Варто відзначити про позитивні моменти, що були зроблені до повномасштабного втор-

гнення рф. Зокрема, це стосується діджиталізації державної служби, а також здійснено низку кроків щодо професійної підготовки державних службовців та кандидатів на державну службу, підвищення їх кваліфікації [1, с. 64]. Зазначене мало позитивний вплив на початковій стадії війни та сприяло оперативній адаптації до умов надзвичайного характеру.

Важливе місце на сучасному етапі розвитку України відводиться місцевому рівню втілення системи публічного управління, оскільки саме цей рівень відмічається реформування системи державного управління, переходячи на систему публічного управління з використанням європейського досвіду. Події 2013–2014 рр. стали передумовою формування відповідної законодавчої бази для здійснення реформи децентралізації влади та розвитку системи публічного управління в Україні. Правовим підґрунтям для децентралізації стало прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади, Законів України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про засади державної регіональної політики», а також унесених відповідних змін до Бюджетного та Податкового кодексів України з питань, що зачіпають фінансову децентралізацію.

Однак, як зазначається [21, с. 28], варто звернути увагу на розпорошеність норм, що врегульовують сферу територіального устрою у різних законодавчих актах, їх недосконалість, й тим самим створюють проблеми встановлення меж й територіальної юрисдикції органів місцевого самоврядування і місцевих органів виконавчої влади, наповнення місцевих бюджетів тощо. Окреслені проблеми мають стійку тенденцію щодо загострення і постають факторами нестабільності та слугують створенням відповідних перепон на шляху державотворення.

Можемо констатувати, ще не відбулося відчутної трансформації нових можливостей розвитку територіальних громад та регіонів за показниками економічного розвитку й якості життя людей. Проте реформа децентралізації розпочата ще в 2014 р. справила позитивний вплив на згуртованість територіальних громад та консолідацію зусиль у боротьбі проти російської агресії.

Подальшим кроком впровадження реформування на місцевому рівні вбачається реалізація Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року [19], що буде здійснюватися на засадах комплексного територіального підходу та передбачає, що

об'єктом в межах регіональної політики є територія, яка характеризується набором специфічних соціальних, економічних, просторових, екологічних особливостей.

Стратегія є головним планувальним документом для впровадження секторальних стратегій розвитку, координації державної політики в різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів в територіальних громадах, регіонах у інтересах людини, єдності держави.

Також із реформою децентралізації існує ряд питань фінансового спрямування, що вимагають законодавчих поправок. Новоствореним об'єднаним територіальним громадам властивий неналежний рівень підготовки кадрів та низький рівень кваліфікації службовців місцевого самоврядування. Внаслідок цього фінансові ресурси територіальних громад використовуються неефективно, виникають труднощі у освоєнні коштів державних субвенцій для розвитку [13, с. 108].

Вдосконалення вітчизняного законодавства реалізації публічного управління має здійснюватися розважливо, з огляду на реально існуючі безпекові обставини. В процесі тлумачення конституційних основ децентралізації при здійсненні державної влади варто брати до уваги те, що умови становлення місцевої публічної влади в Україні різняться від інших європейських держав [7, с. 85].

Стосовно багаторівневого управління, то наша держава продовжила свій шлях реформи системи децентралізації, а громади вважаються основою стійкості країни. Після успішного закінчення територіальної частини реформи децентралізації, потрібно забезпечити реалізацію й інших її складових. Місцеве самоврядування на прифронтових і звільнених територіях має поступово відновлюватися там, де дозволяє безпекова ситуація. Міністерство відновлення має гарантувати синергію інфраструктурних проєктів та проєктів регіонального розвитку, для активізації відновлення (реконструкцію) на місцевому рівні на основах систематичного залучення місцевих органів влади, об'єднань громадян. Необхідність виникає й у зміцненні місцевої фіскальної основи [14].

Розбудова правової, демократичної, незалежної держави вбачається довгочасним циклом, який вимагає від всіх управлінських структур відповідального, якісного та виваженого підходу в діяльності стосовно втілення державної політики, економного витрачання ресурсів та відповідно ефективного їх розподілу, особливо за сучасних безпекових викликів.

Воєнний стан природним і логічним чином зумовив консолідацію гілок влади та фактичну реалізацію принципу єдиначальності в публічному управлінні. Разом з тим, законсервувалися застарілі проблемні питання суспільно-політичного суспільного розвитку, в першу чергу відзначені слабкістю державних інститутів й недостатнім рівнем компетенції з боку як представників законодавчої, так і виконавчої гілок влади [20, с. 30].

Перехід до сучасної системи публічного управління із сильними інституціями, які підкріплені верховенством права, буде від українського уряду вимагати кроків, що мають здійснюватися уже в період військових дій, опрацювання тих пріоритетних стратегічних трендів, що скоординують країну на шлях демократизації та євроінтеграції [9, с. 7].

Слушно зазначає М. Корощенко, що існує потреба в узгоджених зусиллях для підтримки ефективної багаторівневої системи управління, що має стати ключовою основою задля повоєнного періоду державного будівництва. Науковець підкреслює, уже на даний час уряд України має в значній мірі посилити громадську добросовісність і створити механізм для забезпечення прозорості та чесності плану реформування публічного управління, опираючись на ті концепції і моделі, які довели можливість підвищення ефективності держави шляхом трансформації підходу з приводу управлінської практики [9, с. 7].

Нині важливим завданням в умовах війни перед державою постає розроблення і погодження належної стратегії щодо гарантування стабільності й захисту прав громадян, яка повинна вибудовуватися на фундаментальних основах оптимізації інституцій публічного управління, усунення дублювання функцій, а також перенесення надання більшості адміністративних послуг у онлайн-формат, що надасть можливість у більшій мірі раціонально використовувати бюджетні кошти, створення умов задля стратегічного прогнозування діяльності органів публічного управління, враховуючи безпекові ризики й загрози, при цьому забезпечуючи їхню діяльність у обставинах кризового характеру з належним використанням технічних інструментів й інформаційних технологій [10, с. 51].

Одночасно в сучасних обставинах перед державою постало розв'язання складного завдання щодо надання потрібного ресурсного забезпечення та матеріальних засобів щоб забезпечити права, свободи громадян, національну безпеку країни, а також напрацювання методів всестороннього контролю за

фінансовим функціонуванням публічно-правових інституцій [10, с. 51–52].

Не можна не відзначити, що деякі функції органів публічного управління справді надмірні, занадто забюрократизовані та мають бути максимально спрощені. Поруч з тим, варто зазначити й про значні перетворення в сфері публічного управління забезпечення якості життя громадян, що обумовлені процесами глобалізації, а також упровадженням процесів цифровізації задля розвитку та сприяння в Україні інформаційного суспільства.

Для посилення інституційної спроможності системи органів публічного управління необхідно: по-перше, розробити доцільні адміністративні структури, здійснити перерозподіл функцій, децентралізувати, а також вдосконалити структуру управління; по-друге, підвищити рівень та якість послуг (упроваджувати електронне урядування, зменшити адміністративне навантаження, інтегрувати послуги й інше); по-третє, підвищувати рівень інформаційно-технічного забезпечення діяльності органів публічного управління; по-четверте, розробити й впровадити стратегію та політику в сфері людських ресурсів задля усунення прогалин в цій сфері, а також підвищити рівень вимог до персоналу й модернізувати інструменти розвитку кар'єри публічних службовців; по-п'яте, покращити між органами публічного управління й зацікавленими сторонами взаємодію, удосконаливши координацію, інструменти, методи стосовно вироблення політики на основах фактичних даних, втілювати законодавство щодо підвищення прозорості, підзвітності представників публічного управління; по-шосте, удосконалювати та оптимізувати внутрішні процеси (впроваджувати інформаційні технології, нові методи роботи та ін.) тощо [10, с. 50–51].

Для подальшого реформування системи публічного управління в умовах безпекових викликів в Україні потрібно: внести зміни до нормативно-правових актів щодо діяльності інституцій в умовах воєнного стану і поствоєнного періоду; напрацювати зміни до законодавчих актів з приводу підтримки місцевого самоврядування в умовах воєнного стану; закінчити процеси децентралізації в післявоєнний період; оптимізація системи центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування; чіткого розподілу функцій і повноважень між органами та рівнями публічної влади; надання якісних публічних послуг громадянам; формування нової ефективної моделі публічної служби та впровадження інституту префектів [3, с. 53].

Удосконалення системи публічного управління має бути спрямоване на забезпечення соціального добробуту громадян і суспільства, розв'язання невідкладних проблем соціально-економічного характеру, забезпечення й підвищення рівня життя населення, особливо гостро це питання постає в умовах безпекових викликів.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Аналіз засвідчує про досягнення успіхів у сфері реформування системи публічного управління: запровадження посад фахівців із питань реформ, оновлення конкурсних процедур; оптимізація системи центральних органів виконавчої влади; впровадження реформи децентралізації влади; досягнення високого рівня цифровізації надання послуг; прийняття законодавчого акту про загальну адміністративну процедуру; введення у роботу декількох модулів інформаційної системи управління людськими ресурсами у державних органах (HRMIS); автоматичний обмін даними між державними реєстрами у системі «Трембіта»; реформа децентралізації; реформування системи оплати праці.

Система публічного управління в період воєнного стану в Україні довела свою стійкість, проте реформи в деяких сферах сповільнилися чи призупинені, зокрема це стосується скасування конкурсного відбору на службу в органи публічного управління, кваліфікації посад, спрощення процедури призначення на посади; реформування оплати праці; розгортання інформаційної системи управління людськими ресурсами тощо. В умовах безпекових викликів питання, що стосується кадрового забезпечення та заохочення кадрів нової генерації до органів публічного управління, залишаються актуальними та вимагають системного підходу.

В умовах безпекових викликів пріоритетними напрями реформування системи публічного управління є: здійснення реформи оплати праці; спрощення організаційної структури органів публічного управління; подальше розгортання електронної системи управління людськими ресурсами та підвищення рівня прозорості та ефективності; подальші кроки покращення системи відбору на державну службу на засадах процедури відбору, заслуг; підвищення кваліфікації державних службовців (гарантування ринкового рівня компенсації); приведення законодавчих актів у відповідність із прийнятим законодавчим актом про адміністративну процедуру, а також здійснення навчання державних службовців; цифровізація та покращення доступу до публічних послуг, що сприятиме раціо-

нальному використанню бюджетних коштів; удосконалення засобів управління політикою у міністерствах тощо.

Перехід до сучасної системи публічного управління із сильними інституціями, що підкріплені верховенством права потребує узгоджених дій для підтримки ефективної багаторівневої системи управління, що має стати ключовим стержнем повоєнного відновлення та євроінтеграції країни. Масштабність трансформаційних інституційних перетворень потребує прийняття нормативно-правових актів, що будуть формувати нову модель демократичного управління та

задовольняти суспільство й громадян, забезпечувати високий рівень соціально-економічного розвитку та якості життя. Зважаючи на безпекові виклики, актуальним постає питання створення стратегічного прогнозування діяльності органів публічного управління враховуючи їх роботу в умовах надзвичайних обставин.

Подальшими науковими розвідками у цій сфері вбачається дослідження євроінтеграційного напрямку в аспекті реформування системи публічного управління для подальшого вироблення науково обґрунтованих пропозицій у цьому напрямі.

Література:

1. Відбудова України: принципи та політика. За ред. Городніченко Ю., Сологуб І., Ведер ді Мауро Б. СЕРР. Паризький звіт 1. 2022. 508 с.
2. Гацуля О. М. Особливості запровадження конституційних змін у контексті реформування системи публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* Том 31 (70). № 3. 2020. С. 6–10.
3. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління.* № 10(6). 2022. С. 46–54. <https://doi.org/10.15421/152243>
4. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторингові звіти Програми SIGMA. Грудень 2023 року. SIGMA. 219 с.
5. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінет Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
6. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України. Реформа державного управління. Офіс реформ Кабінету Міністрів України. 2022. 68 с.
7. Калиновський Б. В. Конституційні засади децентралізації влади в Україні. *Вісник Центральної виборчої комісії.* 2015. № 2 (32). С. 84–89.
8. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/%20254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
9. Корощенко М. М. Процеси реформування в системі державного управління в умовах російсько-української війни: адаптивний сценарій. *Бізнес Інформ.* 2024. № 1. С. 6–13. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-6-13>
10. Масик М. З. Дмитренко Г. В. Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. *Наукові перспективи.* № 12(30). 2022. С. 41–54.
11. Мельник В., Кириченко Ю. Діалог і співробітництво з питань внутрішніх реформ. Україна та Угода про асоціацію: моніторинг виконання 2014–2022. Київ. 2023. 156 с.
12. Мовчанюк А. В. Концептуальні основи реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування.* № 2 (25). 2020. С. 20–24.
13. Носань Н., Мартінович В. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах децентралізації влади в Україні. *Галицький економічний вісник.* № 4(59). 2019. С. 105–111. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.04
14. Основні висновки Доповіді 2023 року щодо України. Представництво Європейського Союзу в Україні. 08.11.2023. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B8-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%96-2023-%D1%80-%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8_uk?s=232
15. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році: постанов Кабінет Міністрів України від 29.12.2023 р. № 1409. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nps/pytannia-oplaty-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtziv-na-osnovi-klasifikatsii-posad-u-2024-rt291223>
16. План Відновлення України. Національна рада з відновлення. Липень, 2022. URL: https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf
17. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

18. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

19. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінет Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

20. Російсько-український конфлікт: від повномасштабної війни до вирішення конфлікту і повоєнного відновлення. *Національна безпека і оборона*. № 1-2 (191-192). 2023. 221 с.

21. Шкуріна Н. Б. Аналітичний звіт за результатами оцінювання ефективності застосування окремих законодавчих актів щодо децентралізації влади в Україні. Комітет Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування. Грудень 2020 року. 34 с.

22. Klochko A., Semenets-Orlova I. Ensuring Information Security of Ukraine in Conditions of Modern Development of Society. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2022. 65(3).

23. Semenets-Orlova I., Kushnir V., Rodchenko L., Chernenko I., Druz O., Rudenko M. Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case Of Public Administration During War Time). *International Journal of Professional Business Review*, 2023. 8(4), e01699-e01699.

24. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)* (pp. 88–93). Atlantis Press.