

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Хребтова А. А.

ВСТУП

Прагнення громадян різних країн до постійного вдосконалення менеджменту як у державному, так і в приватному секторах сягає своїм корінням у глибоку давнину. Результатом таких прагнень стало виникнення явища публічного управління. Сьогодні, будучи властивістю всіх націй та маючи давнє походження, публічне управління виступає основою сучасного суспільства. Адже від публічного управління залежить економічний, культурний та, навіть, духовний прогрес суспільства.

Нині роль і масштаби публічного управління набули досить динамічного характеру і постійно розвиваються відповідно до мінливих потреб і запитів суспільства. Технологічне втручання, впровадження нових принципів управління, врахування потреб і прагнень кінцевого споживача є одними з нових тенденцій у сфері управління. Не є винятком і публічне управління в Україні.

Останніми роками в Україні спостерігається багато важливих подій у цій сфері, спрямованих на модернізацію публічного управління шляхом реформування у відповідності до потреб суспільства та європейських стандартів: реформування державної влади та органів місцевої публічної влади, удосконалення нормативно-правової бази їх функціонування, приведення їх діяльності у відповідність до вимог ЄС, трансформація державної служби за європейськими стандартами. Разом з тим, процес модернізації супроводжується низкою труднощів, сформованих десятиліттями невизначеної державної політики української держави. З часів здобуття незалежності і дотепер, з розвитком громадянського суспільства та поширенням демократичних цінностей продовжує зростати невдоволення українських громадян системою публічного управління у країні, що свідчить про необхідність подальшого удосконалення.

Окремі аспекти даної теми вивчали: К. В. Єсенніков, О. Ковтун, В. С. Теличко, І. Ю. Хомишин та ін. Втім українськими науковцями не було приділено належної уваги саме комплексному вивченню модернізації публічного управління в Україні, яка має свої властивості у той чи інший період розвитку української державності. Це актуалізує

проблематику пропонованого дослідження та підвищує практичну значимість його результатів.

Зважаючи на вказане, неабиякої актуальності наразі набуває вивчення розвитку публічного управління в Україні в аспекті його модернізації через призму поділу на три окремі періоди: довоєнний, воєнного часу та повоєнного періоду.

1. Особливості розвитку публічного управління в Україні у довоєнний період

З часів здобуття незалежності і до 2022 року публічне управління в Україні зазнало кардинальних змін, характерних практично для всіх постсоціалістичних країн. Внутрішні рушії цих змін присутні в усьому постсоціалістичному світі: вивільнення ринкових сил після десятиліть командної економіки, що вимагає нових підходів до державного регулювання економіки, макроекономічна нестабільність (або навіть економічний спад), тотальна недовіра населення до державні установи.

Об'єктивну тенденцію переходу від державного до публічного управління відмітив ще у 2002 р. В. Бакуменко, який стверджував, що розуміння сутності державного управління зазнало еволюції внаслідок розвитку демократії та громадянського суспільства у світі та й зокрема в Україні¹. Принагідно зауважимо, що проміжним етапом переходу від державного до публічного управління було публічне адміністрування. У широкому розумінні – це система адміністративних інститутів із ієрархією влади, через яку відповідальність за виконання державних рішень розподіляється зверху донизу, а у вузькому розумінні – це професійна діяльність державних службовців, яка враховує всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду, вивчення, розробку та впровадження напрямів урядової політики².

Однак доволі тривалий час реформи публічного управління в Україні, які проводилися після здобуття незалежності, мали «естетичний» характер. Так, ще у 2003 році Україна почала впроваджувати елементи електронного врядування через інформаційну систему «Електронний уряд». Така тенденція зумовлена не лише загальносвітовим розвитком інформацій-телекомунікаційних технологій, а й намаганням держави в особі його Уряду та публічної

¹ Bouckaert G., Nakrošis V., Nemeč J. Public Administration and Management Reforms in CEE: Main Trajectories and Results. NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. 2011. №4(1). P. 9-29.

² Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. реком. / за заг. ред. Н. М. Мельтохової. К.: НАДУ, 2010. 28 с.

адміністрації оптимізувати свою роботу, бути доступнішими для взаємодії з приватними особами³. Утім низка нормативних актів у цій сфері так і не були реалізовані повною мірою. Суттєвих кроків так і не було здійснено, як і в 2010 році, після прийняття Концепції розвитку електронного урядування в Україні, навіть незважаючи на існування окремих спеціалізованих органів – Національного центру підтримки електронного урядування та пізніше Державного агентства з питань електронного урядування України⁴.

До середини 2010-х українська система публічного управління була суттєво розмита і фактично зруйнована, що мало суттєвий негативний вплив на здатність забезпечення добробуту і безпеки наших громадян. Громадські інститути обслуговували приватні інтереси правлячого клану, який шляхом державного захоплення заволодів найпривабливішими сегментами національної економіки. Така ситуація не була несподіванкою, оскільки Україна належала до постсоціалістичних країн, які найбільше неохоче сприймали реформи публічного управління⁵. Нові механізми ринкової економіки та різноманітні інститути громадянського суспільства вимагали перетворення системи державного управління та усього бюрократичного апарату на ефективну систему урядування, що слугуватиме людям. Внаслідок цього виникла потреба переосмислення призначення держави та управління в ній⁶.

Тодішня система публічного управління не була здатна запропонувати адекватну політику з огляду на нестабільні внутрішні та зовнішні обставини чи ефективно її реалізувати. Зважаючи на це, цілком логічним видається звинувачення українських науковців застарілої пострадянської системи публічного управління у гальмуванні політичного, економічного та соціального розвитку нації⁷.

³ Белікова М. І. Вплив воєнного стану на розвиток електронного урядування в Україні. Наукові перспективи. 2022. №8(26). С. 243-251.

⁴ Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2(25). С. 141.

⁵ Bouckaert G., Nakrošis V., Nemes J. Public Administration and Management Reforms in CEE: Main Trajectories and Results. NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. 2011. №4(1). P. 29.

⁶ Козак В. І. Публічне управління в системі координат української державності. Ефективність державного управління. 2015. № 44(1). С. 64.

⁷ Куйбіда В. С. Від реформи державного управління та місцевого самоврядування до публічного урядування в Україні. Публічне урядування у Україні: стан, виклики та перспективи розвитку. Матеріали щорічної науково-практичної конференції (Київ, 25 травня). 2018. С. 9.

Ця майже безнадійна ситуація отримала шанс змінитися після Революції Гідності (2013–2014). Розчарована несподіваною зміною урядових планів щодо євроінтеграції та спробою грубої сили придушити мирні масові протести, нація зуміла відкинути корумповану владу після кривавих сутичок у столиці країни Києві та інших містах (ці події, які сьогодні називаються Революцією Гідності). Ці події створили передумови для повернення країни до євроінтеграції. У цьому контексті зовнішні драйвери (тиск з боку міжнародних організацій, насамперед Світового банку та ЄС) почали відігравати більш значну роль, і уряд має серйозно їх враховувати. У свою чергу, сформована у 2014 році національна влада зіткнулася з високим ризиком втрати національної державності. Тому одним із найважливіших завдань новоствореного уряду після позачергових парламентських і президентських виборів було відновлення та кардинальне реформування публічного управління в країні.

Підписання 6 березня 2014 року Угоди про асоціацію Україна-ЄС⁸ заклало відправну точку для сучасного розвитку публічного управління в Україні в напрямку його модернізації відповідно до європейських принципів⁹. Не можна не помітити певний прогрес у реформуванні системи публічного управління, наприклад, у реалізації реформи децентралізації, державної служби, антикорупційної реформи). Так, у січні 2015 року уряд прийняв Стратегію сталого розвитку «Україна 2020», відповідно до якої метою реформи публічного управління була «побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби та забезпечення його ефективності»¹⁰. 5 лютого 2015 року Верховна Рада України ухвалила Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад»¹¹. Метою цього закону було об'єднання територіальних громад шляхом їх добровільного об'єднання, що в кінцевому підсумку має призвести до підвищення їхньої спроможності та ефективності у наданні державних послуг. Принагідно зауважимо, що до реформи середній розмір територіальної одиниці базового рівня становив менше 500 осіб, що

⁸ Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

⁹ Khadzhyradieva S., Slukhai S., Rachynskiy A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, 2020. Vol.13. No.1. P. 98.

¹⁰ Про Стратегію сталого розвитку "Україна – 2020": Указ Президента України від 12.01.2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

¹¹ Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 року № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

мало наслідками низьку фіскальну спроможність і високу залежність місцевого самоврядування від державних трансфертів та не дозволяло розробляти та проводити державну політику щодо місцевого попиту на державні послуги. Вважається, що децентралізація є однією з найуспішніших реформ у сфері публічного управління в Україні з початку процесу реформування¹².

У 2016 році Кабінет Міністрів України прийняв Стратегію реформування державного управління до 2020 року (пізніше продовжену до 2021 року)¹³. Цей документ передбачав такі напрямки реформування: зосередження міністерств на формуванні державної політики; підвищення якості державних рішень; чітке підпорядкування та розмежування функцій держави на національному рівні; вдосконалення надання адміністративних послуг; формування професійної державної служби. Варто відзначити, що ці напрямки відповідають європейським принципам (SIGMA 1999) і є важливими для підвищення якості та ефективності публічного управління. Принагідно зауважимо, принципи державного управління SIGMA, які спираються на практики врядування в державах ЄС та є основою для оцінки спроможності державного управління серед держав-кандидатів на вступ до ЄС, є основоположними для реформи державного управління України. Кожен принцип спрямований на конкретну мету та завдання, які необхідно вирішити для модернізації державного управління та приведення його у відповідність до європейських вимог. Впровадження реформи державного управління, яке повинно забезпечити ефективну спроможність та прозорість роботи державних інституцій, є ключовим для європейської інтеграції та підтримки післявоєнної реконструкції та відновлення¹⁴.

Також у 2016 році була розроблена програма «Цифрова адженда України 2020», яка була адаптована до з Digital Agenda Європейського союзу та якою передбачався перехід до цифровізації державного управління і економіки країни¹⁵. Візією програми стало твердження «Цифрові технології – основа добробуту України; сфера, що визначає

¹² Khadzhyradieva S., Slukhai S., Rachynskiy A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, 2020. Vol.13. No.1. P. 98.

¹³ Реформа державного управління. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>

¹⁴ Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Державне управління». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf>

¹⁵ Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020): Концептуальні засади (версія

1.0). URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

суть трансформацій у країні – для кращого життя, роботи, творчості, навчання, відпочинку».

У серпні 2017 року запущено перше щорічне оцінювання державних службовців. Оцінювання переслідує декілька цілей: оцінити виконання державним службовцем своїх службових обов'язків; прийняти рішення про преміювання; планувати кар'єру людини; оцінити необхідність додаткового професійного навчання особи¹⁶.

У свою чергу, прийнята у 2018 році Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України та затверджений план заходів щодо її реалізації¹⁷ передбачали здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, реагування на наявні виклики розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначали критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій¹⁸.

Утім проведена модернізація все ще залишається недостатньою. Невдоволення громадян України станом публічного управління яскраво проявилось під час виборів Президента України у 2019 р. Характерно, що окрім таких причин, як збіднення населення, війна, корупція, націонал-консервативне позиціонування, політичні оглядачі називають і фактор нової людини в політиці, яка уособлювала запит українського суспільства на зміни у політиці, а також – на втому від старої політичної еліти та її «правил життя»¹⁹. Як відмічають політологи: «Обрати людину без політичного досвіду, не заангажовану багаторівневими домовленостями із «системними» політичними гравцями та стейкхолдерами, без корупційного шлейфу й водночас без власної політичної команди – саме в такий спосіб українці висловили

¹⁶ Khadzhyradieva S., Slukhai S., Rachynskiy A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, 2020. Vol.13. No. 1. P. 89.

¹⁷ ПРО СХВАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА УКРАЇНИ НА 2018-2020 РОКИ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ: РОЗПОРЯДЖЕННЯ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ ВІД 17 СІЧНЯ 2018 Р. № 67-Р. URL: [HTTPS://ZAKON.RADA.GOV.UA/LAWS/SHOW/67-2018-%D1%80#TEXT](https://zakon.rada.gov.ua/LAWS/SHOW/67-2018-%D1%80#TEXT)

¹⁸ Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2(25). С. 141.

¹⁹ Хоменко С. Чому Порошенко програв вибори? П'ять причин. ВВС Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-48014448>

свій протест проти політичного класу «старого формату»²⁰. Прихід до влади нової команди у 2019 році оцінюється як перезавантаження владних інституцій²¹.

Важливі кроки реформування здійснені Міністерством цифрової трансформації. Мається на увазі, зокрема, впровадження «ДІЯ», «Дія. Бізнес» та «Дія. Цифрова освіта» у 2019–2020 роках. Адже формування цифрової грамотності у населення України є запорукою успішності цифрових трансформацій, а набуття цифрових компетентностей державними службовцями – важливою передумовою діджиталізації публічного управління, а також запровадження «цифрових» та «мобільних» робочих місць, що наблизить публічні послуги до суспільства²².

Так, 04.12.2019 Кабінет Міністрів України затвердив Положення про Єдиний державний веб-портал електронних послуг, визначивши мету, завдання, суб'єктний склад (користувачів, а саме суб'єкта звернення та суб'єкта розгляду звернень, держателя та технічного адміністратора) та функціональні можливості Порталу «Дія» Планами Мінцифри анонсувалася можливість забезпечення технічними можливостями доступу до 100 % державних послуг на порталі та в мобільному застосунку Дія до 2023 року.

У звіті про імплементацію Угоди про асоціацію в Україні за період з 1 грудня 2020 року до початку військової агресії росії проти України 24 лютого 2022 р. опублікованому Європейським Союзом сфера цифровізації була відзначена як одна з найпрогресивніших у своєму розвитку²³.

Варто відзначити, що популяризація інструментів інформаційно-комунікаційних технологій в аспекті публічного управління певним

²⁰ Радчук О. 100 днів перезавантаження: перші успіхи та невдачі команди Зеленського. Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2019/08/28/kolonka/aleksandr-radchuk/polityka/100-dniv-perezavantazheniya-pershii-uspihy-ta-nevdachi-komandyi-zelenskoho>

²¹ Гончарук про роботу свого Кабміну: ми заклали фундамент для перезавантаження країни. LB.ua. URL: https://ukr.lb.ua/news/2020/03/04/451686_goncharuk_pro_robotu_svogo_kabminu_mi.html

²² Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2(25). С. 141.

²³ Сандул Я. М. Цифровізація в умовах воєнного стану // Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів ХХІ століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за заг.ред. С. В. Ківалова. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. Т. 2. С. 59.

чином сприяла протидії корупції, що можна пояснити чотирма основними способами:

1) збільшення обсягу відкритої інформації – електронне урядування надає можливість запобігати зловживанню владою та корупції на додаток до задоволення права людей на знання та підвищення довіри між владою та громадянами;

2) контроль дискреційної роботи – електронний уряд зменшує можливість державних службовців тлумачити закони шляхом вільного розсуду шляхом привернення уваги розкриття інформації та громадського контролю;

3) зменшення можливостей віч-на-віч – отже, можливості несправедливого ставлення з боку державних службовців і громадян шляхом прямої зустрічі, тобто можливість корупції, можна зменшити;

4) розширення конкуренції – електронний уряд технологічно створює середовище, в якому всі приватні оператори можуть брати участь у відкритій конкуренції в державних закупівлях²⁴.

Черговим етапом довоєнної модернізації публічного управління в Україні, яка, однак, стосується й перехідного періоду та безпосередньо воєнного часу є прийняття Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України²⁵. Згідно цієї Стратегії, очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є: забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу; формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян; розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави.

Разом з тим, слід зазначити, що в умовах воєнного стану існує низка факторів, які впливають на ефективність публічного управління під час воєнного стану та унеможливають його перехід на нові стандарти. По-перше, це стосується незавершеності адміністративно-територіальної реформи, процес якої почався ще задовго до війни та викликав багато питань щодо її обґрунтованості та наслідків. По-друге,

²⁴ Lee E. The Impact of E-government on Corruption Control. Martin School of Public Policy & Administration. Lexington, 2017. P. 10 – 12.

²⁵ ДЕЯКІ ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: РОЗПОРЯДЖЕННЯ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ ВІД 21 ЛИПНЯ 2021 Р. № 831-Р. URL: [HTTPS://ZAKON.RADA.GOV.UA/LAWS/SHOW/831-2021-%D1%80#TEXT](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#TEXT)

не чітка визначеність повноважень органів держави, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, громадських організацій в сфері публічного управління, як співвідносяться їх функції. По-третє, корупція, яка була складною проблемою для нашої країни ще у довоєнні часи та на яку звертали особливу увагу наші закордонні партнери. Останнім часом корупційні скандали стосуються багатьох сфер життя країни, це незаконна торгівля гуманітарною допомогою, хабарі, уникнення оподаткування та інше²⁶.

2. Розвиток публічного управління в Україні у воєнний час

З 24 лютого 2022 року у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України Указом Президента України № 64/2022²⁷ введено воєнний стан із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року строком на 30 діб. При цьому, строк дії воєнного стану в Україні неодноразово продовжувався²⁸.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»²⁹ воєнний стан є особливим періодом правового режиму, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі

²⁶ Перевалова Л. В. Правові основи організації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства: зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 1. С. 37.

²⁷ Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

²⁸ Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 14 березня 2022 року № 133. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/133/2022#Text>; Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 18 квітня 2022 року № 259. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/259/2022#Text>; Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 18 травня 2022 року № 341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2022#Text>; Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 12 серпня 2022 року № 573. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573/2022#Text>; Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 7 листопада 2022 року № 757. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/757/2022#Text>; Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 6 лютого 2023 року № 58. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/582023-45757>; Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 01 травня 2023 року № 254. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2542023-46801>; Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 26 липня 2023 року № 451. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4512023-47793>; Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 6 листопада 2023 року № 734/2023. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7342023-48837>.

²⁹ Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень.

У свою чергу, розвиток публічного управління в Україні у воєнний час відзначається низкою особливостей: по-перше, обмеження діяльності органів публічної влади у зв'язку із воєнними діями та режимом воєнного стану; по-друге, недостатнє фінансування бюджетів та державних програм, необхідність збереження та розвитку людського капіталу, необхідність узгодження дій щодо керування ресурсами, спрямованими на повоєнну відбудову держави і проведенням реформ для подальшого руху в Європейський Союз; по-третє, обмеження координації дій державних, бізнесових та громадських інститутів в процесі прийняття управлінських рішень в умовах війни, необхідність керувати рівнем соціальної напруги в суспільстві через суперечності системи відповідальності перед власними громадянами – з одного боку, та іноземними фінансовими та політичними партнерами – з іншого, з приводу виконання зобов'язань щодо залученої допомоги в повоєнний період); по-четверте, обмеження можливостей отримувати та надавати актуальну інформацію щодо діяльності органів публічної влади та об'єктів надання адміністративних послуг на тимчасово непідконтрольній території чи у зоні бойових дій, необхідність ефективного комунікативного супроводу проєктів відновлення країни та подальших реформ³⁰; по-п'яте, руйнування усталених механізмів управління державою, різка зміна структури економіки, втрата значної частини бюджетних надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, посилення бідності, інфляція, а також зниження інвестиційної активності бізнесу³¹.

³⁰ Іжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. Державне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 23.

³¹ Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. 2022. № 2. С. 32.

Так, після запровадження воєнного стану відбулося посилення рівня централізації влади, а попередні досягнення в реформуванні державного устрою та здобутки в модернізації системи публічного управління опинилися під загрозою. Війна значно ускладнила весь процес децентралізації. Адже статус-кво місцевих громад дуже різниться залежно від того, наскільки далеко вони знаходяться від лінії фронту і наскільки сильно вони постраждали від конфлікту. З іншого боку, серед українських практиків існує чіткий консенсус щодо того, що реформи попередніх років, які надали місцевій владі більше відповідальності та ресурсів, сприяли підвищенню стійкості та витривалості громад у нинішній складній ситуації. Особливо це стосується виконання нових функцій, таких як підтримка Збройних сил України (Сил територіальної оборони) та прийом внутрішньо переміщених осіб, при цьому продовжуючи надавати основні послуги населенню в громадах, які сильно постраждали від конфлікту³².

У перші дні війни уряд затвердив план заходів із регулювання режиму воєнного стану, який включав формування місцевих бюджетів та фінансування військових адміністрацій, встановлення взаємодії та координації органів державної влади з військовим командуванням, посилення охорони об'єктів критичної інфраструктури, забезпечення роботи бомбосховищ тощо. З метою прискорення матеріально-технічного забезпечення військових потреб, уряд на початку війни спростив процедури публічних закупівель, дозволивши їх здійснення без використання системи ProZorro. Враховуючи критичний стан українського експорту, обмеженого блокуванням морських портів та руйнуванням транспортної та логістичної інфраструктури, уряд здійснював дієві кроки для вирішення питань світової продовольчої безпеки. Також, на підтримку власного агропромисловства Кабінетом Міністрів України були спрощені процедури: маркування імпоротної продукції, фітосанітарних заходів, реєстрації сільськогосподарської техніки тощо³³.

Війна обумовила появу низки викликів для влади на всіх рівнях управління, подолання яких потребувало зміну підходів до роботи публічних службовців, переосмислення пріоритетів публічної політики, появу нових форм співпраці державних органів, бізнес середовища та

³² Уховський В. В. Сучасний стан та перспективи удосконалення публічного управління у післявоєнний період // The 6-th International scientific and practical conference «Modern problems of science, education and society» (August 14-16, 2023), Kyiv, Ukraine. 2023. С. 382.

³³ Ёжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. Державне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 22.

громадянського суспільства³⁴. Так, з метою належного забезпечення діяльності органів публічної влади, на законодавчому рівні було врегульовано низку проблем, які виникли щодо комплектування органів влади, а також щодо організації їх діяльності³⁵. Так, Закон України «Про правовий режим воєнного стану»³⁶ та «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану»³⁷ відтермінували подання декларації передбаченої Законом України «Про запобігання корупції»³⁸ особами, призначеними у період дії воєнного стану на політичні посади, на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій, на три місяці з дня припинення чи скасування воєнного стану. У свою чергу, Постановою Кабінету Міністрів України № 440 від 12 квітня 2022 року український уряд затвердив можливість виконання посадових обов'язків державними службовцями дистанційно³⁹. При цьому, як розповідає Голова НАДС, важливим інструментом, що допоможе адаптації державної служби до нових умов у цифровому форматі, є автоматизована інформаційна система управління людськими ресурсами в держорганах HRMIS (Human Resource Management Information System). За її допомогою можна, приміром, відновлювати контакти працівників, котрі виїхали з місць постійного проживання, готуються накази з кадрових питань – призначення, присвоєння рангів тощо. HRMIS – це такий собі альтернативний інструмент діловодства, який неабияк допомагає в умовах воєнного стану. Ключова передумова

³⁴ Іжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. Державне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 12.

³⁵ Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 312.

³⁶ Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 року № 389-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

³⁷ Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану 08.07.2022 року № 2381-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2381-20#Text>

³⁸ Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

³⁹ Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2022 року № 440. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-organizaciyi-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-pracivnikiv-derzhavnih-organiv-u-period-voyennogo-stanu-440>.

– забезпечити максимально можливі обсяги процесів і послуг у дистанційному форматі⁴⁰.

Разом з тим, ведення воєнного стану в умовах повномасштабного вторгнення РФ на територію України значною мірою вплинуло на функціонування інструментів електронного урядування в Україні, що спричинило деякі обмеження та незручності для пересічних громадян, приватних осіб⁴¹. Так, з моменту запровадження воєнного стану та повномасштабної війни на території нашої країни, з метою безпеки, було обмежено доступ до державних реєстрів, окремих сайтів державних органів. Приміром тимчасово було закрито доступ до Єдиного державного реєстру судових рішень⁴², сайту Державної казначейської служби України тощо⁴³. Таким чином, в перші місяці війни було зупинено надання базових адміністративних послуг через закриття державних реєстрів (наприклад, послуги декларування / реєстрації місця проживання фізичних осіб), що спричинило значне навантаження на систему, оскільки саме в базових послугах зросла потреба громадян в умовах війни⁴⁴.

Проте, зрештою, система надання адміністративних послуг адаптувалася до умов воєнного стану завдяки урядовим рішенням щодо невідкладності та екстериторіальності надання окремих послуг; незастосування вимог щодо обов'язкового використання відомостей інформаційних систем у разі тимчасової відсутності доступу до таких систем, впровадженню цифрових електронних сервісів (зокрема, мобільного застосунку «Дія»)⁴⁵.

⁴⁰ Основою нової моделі публічної служби у повоєнний період буде її суцільна цифровізація. 21 квітня 2022. <https://ukurier.gov.ua/uk/news/osnovoyu-novoyi-modeli-publichnoyi-sluzhbi-u-povoy/>

⁴¹ Белікова М. І. Вплив воєнного стану на розвиток електронного урядування в Україні. Наукові перспективи. 2022. № 8(26). С. 243-251.

⁴² Доступ до всіх судових рішень відновили, але ЄДРСР працює поки що в тестовому режимі. Інформаційний матеріал. URL: <https://www.dzakupivli.com.ua/news/1630-dostup-do-vsh-sudovih-rshen-vdnovili-ale-drsr-pratsyu-poki-shcho-v-testovomu-rejim>

⁴³ Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022 р. № 209. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-%D0%BF#Text>; Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022 р. № 209: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2022 р. № 364. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/364-2022-%D0%BF#Text>

⁴⁴ Ёжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. Державне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 18.

⁴⁵ Ёжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. Державне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 18.

Наразі приватні особи можуть:

1) отримати статус ВПО шляхом подання заяви на порталі «Дія», та оформити відповідні виплати;

2) повідомити про пошкоджене майно в наслідок збройної агресії РФ;

3) отримати в застосунку «Дія» у цифровій формі документи, що посвідчують особу, навіть якщо вони не є біометричними, правостановлюючі документи на транспортні засоби, страхові поліси, COVID – сертифікати. Така можливість визначена Законом «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус» визначено, що для ідентифікації на території України громадяни можуть використовувати е-паспорт та е-паспорт для виїзду за кордон, що знаходяться в додатку «Дія». Водночас в умовах воєнного стану, паспорт, який має паперовий вигляд, термін дії якого вже закінчився та до якого своєчасно не вклеєно фото, є чинним документом, а в разі закінчення строку дії закордонного паспорта – такий строк може бути продовжено до 5 років під час внесення необхідної інформації органами державної міграційної служби безоплатно в день звернення. Також, наразі передбачено внесення до закордонного паспорта для виїзду за кордон батьків чи одного з батьків фото та загальної інформації про дитину. У «Дії» зараз можна знайти й інформацію, що повинна знаходитися у паперовому вигляді свідоцтва про народження дитини;

4) оформити компенсацію за працевлаштування, прихистку ВПО⁴⁶.

Як бачимо, українська влада, попри виклики воєнного часу, змогла забезпечити стійкість системи надання адміністративних послуг з точки зору безпеки, доступності та реагування на нові потреби громадян. Більше того, адаптуючись до воєнних потреб система пропонує громадянам не лише нові способи надання, а також нові види адміністративних послуг⁴⁷.

Принагідно зауважимо, в умовах повномасштабного воєнного вторгнення РФ на українську територію в країні тривала діяльність щодо цифрової трансформації економіки на основі впровадження інновацій, оптимізації та переведення інструментів державного

⁴⁶ Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. Наукові інновації та передові технології (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2022. № 8(10). С. 388-389.

⁴⁷ Іжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. Державне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 18.

регулювання бізнесу в електронну форму, а також інтеграції української інноваційної екосистеми в європейську мережу.

Так, лише упродовж травня 2023 року було здійснено низку досягнень, серед яких:

1) У межах підготовки до саміту країн «Великої сімки» Україна взяла участь у засіданні міністрів цифровізації – G7 Digital and Tech Ministers' Meeting 2023, на якому основну увагу приділено принципам управління новими технологіями. З-поміж пріоритетних напрямів обговорення – цифровізація суспільства, забезпечення стійкої цифрової інфраструктури, транскордонне передавання даних, використання штучного інтелекту й виклики у сфері кібербезпеки. Окрему сесію засідання присвячено: впливу російської війни проти України на світову економіку; інноваційним рішенням у протидії атакам агресора. У комюніке, підписаному лідерами G7 у Хіросімі 20 травня 2023 р., у частині цифровізації визнано, що цифрові інновації, прискорені новими технологіями та інноваційними моделями управління, здатні розблокувати інклюзивне економічне зростання та сталий розвиток суспільства на засадах прозорості, відкритості, справедливості, неупередженості, конфіденційності та інклюзивності.

2) У межах відбору учасників до глобальної програми Start Path Ukraine п'ять українських фінтех-стартапів доєдналися до програми Mastercard Start Path Ukraine і продемонстрували інструменти для активізації фінтех-сектору та масштабування позитивного впливу на вітчизняну економіку. Серед цифрових рішень фінтех-стартапів: автоматизація процесу залучення клієнтів (Electronic KYC); автоматизація процесів фінмоніторингу (AML Point); комплексне рішення для запуску споживчого кредитування (Neofin); створення універсальної платформи для автоматизації бізнес-процесів для малого й середнього бізнесу (RemOnline); інноваційне платіжне рішення для підприємців (Zhabka). Програму Start Path Ukraine реалізують з ініціативи Mastercard за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та Національного банку України для розвитку цифрової економіки, фінансової інклюзії та інноваційного клієнтського досвіду.

3) Розглянуто 12 ініціатив з оптимізації та переведення інструментів державного регулювання бізнесу в електронну форму за такими напрямками, як: агросфера, будівництво, медицина, транспорт, відновлення тощо. Лише за перші три місяці роботи МРГ ухвалено рішення щодо оптимізації та зацифрування регуляторних інструментів, які належать до сфер управління Мінекономіки (38), Міндовкілля (57), Мінінфраструктури (41), МОЗ (24), Міністерства культури та інформаційної політики (27), МОН (13), Держкіно (3),

Мінмолодьспорту (6). Отже, є потреба пришвидшити елементи імplementації нової моделі розвитку України як неодмінного складника європейської інтеграції. Цьому сприятиме ухвалена Кабінетом Міністрів України постанова, яка визначає порядок пошуку та виявлення потенційних вразливостей в електронних системах, що дасть змогу тестувати електронні сервіси, вчасно виявляти ризики та підвищувати стійкість систем.

4) Міністерство цифрової трансформації України запустило національну освітню платформу актуальних знань та навичок Diiia.Education, яка пропонує 50 нових освітніх серій з різних професій⁴⁸.

Крім того, в умовах воєнного стану зростає важливість оптимізації процесів управління державою та її регіонами. Це ставить нові виклики перед системою публічного управління в Україні. Передусім необхідно налагодити ефективну взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства задля подолання наявних інституційних проблем, які гальмують адаптацію країни до умов воєнного стану, а також обмежують перспективи її економічного розвитку на повоєнному етапі. До таких проблем, зокрема, належать інституційні прогалини в нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи, а також опортуністична поведінка значної частини населення. Важливого значення в нинішніх умовах також набуває формування в Україні нової системи стратегічного управління розвитком держави та її регіонів і громад з урахуванням актуальних потреб воєнного часу. Основними механізмами розвитку публічного управління, орієнтованими на підвищення його ефективності шляхом впровадження нової моделі стратегування та ефективних інструментів стратегічного планування є фінансовий, соціальний і ринковий⁴⁹.

У воєнний період економіка, наприклад, має бути умовно розділена на директивну і ринкову. Директивна економіка повинна забезпечити не тільки виробництво і доставку потрібних для українського війська товарів, але й товарів і послуг, необхідних для мінімального забезпечення життєдіяльності цивільного населення: від продуктів до комунальних послуг. Ринкова економіка, яка очевидно змінить свою

⁴⁸ Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Травень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-traven-2023>

⁴⁹ Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. 2022. № 2. С. 34.

структуру, має працювати орієнтуючись на попит як на міжнародних, так і на стиснутому українському ринках, набуваючи рис повоєнної модернізованої економіки. При цьому, просторово співвідношення між директивною і ринковою економікою будуть різнитися залежно від близькості територій до театру воєнних дій. Зрозуміло, що у всі ці періоди у структурі економіки України пріоритетом є і буде розвиток воєнно-промислового комплексу з максимально можливим замкнутим циклом виробництва і забезпеченням безпеки критичного виробництва⁵⁰.

В цілому, спроможність системи публічного управління була посилена в ході її реформи, результатом чого стало підвищення якості урядових рішень, зниження адміністративного навантаження державного регулювання, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій. Робота міністерств була сконцентрована на постійному аналізі проблем і пошуку можливих варіантів їхнього вирішення, виробленні відповідних політик і оцінці ймовірних чи наявних наслідків їх реалізації. Постійні консультації зі стейкхолдерами, напрацювання механізмів врахування пропозицій та інтересів всіх зацікавлених сторін в ході формування та реалізації державної політики, аналіз впливів політичних рішень, що впроваджуються, з метою оперативного їх коригування, стали усталеними практиками роботи міністерств в довоєнний період. Саме ці аспекти формування політик урядовими структурами зазнали суттєвих змін в умовах воєнного стану, оскільки потреба в оперативному прийнятті управлінських рішень суттєво спрощує або обмежує процедури їх суспільного обговорення і ретельного аналізу⁵¹.

Державне управління стикнулося зі значними викликами воєнного часу, а саме: 9500 державних службовців виїхали за кордон, 5500 перебувають в окупації та в зонах бойових дій, майже 32 тис. державних службовців – у простой. Відбулось зменшення ресурсів для фінансування державного апарату, зокрема оплати праці державних службовців (10–15%). Зміна переліку та обсягів виконуваних функцій у зв'язку зі значним переміщенням населення, обмеження виконання функцій на тимчасово окупованих територіях та труднощі з доступом до робочих місць. Знищення матеріально-технічного забезпечення

⁵⁰ Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 2022. № 10(6). С. 49-50.

⁵¹ Іжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. Державне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 23.

органів державної влади. Кіберзагрози для органів державної влади, зокрема, публічних реєстрів та особистих даних громадян. Незважаючи на це, завдяки змінам, які впроваджувались у сфері протягом останніх років, державне управління продовжило функціонувати в умовах війни: більшість державних службовців продовжують виконувати свої обов'язки, в т. ч. дистанційно. Заробітні плати державним службовцям продовжують виплачувати. Центри надання адміністративних послуг продовжують працювати та надавати послуги. Відбуваються засідання Верховної Ради України, у рамках пленарного засідання, розпочатого 24 лютого, Верховна Рада України збиралася 11 разів протягом 3 місяців війни та 112 законів прийнято. Уряд продовжив безперервно працювати: з початку вторгнення прийнято 511 постанов і 281 розпорядження. Відновлено доступ до публічних реєстрів, які були тимчасово закриті з міркувань безпеки. Громадяни отримують електронні послуги через додаток ДІЯ, зокрема переміщені особи⁵².

Запровадження в Україні воєнного стану об'єктивно призвело до звуження сфери застосування низки демократичних інститутів у сфері публічного управління. З одного боку, це дає змогу посилити рівень керованості більшості суспільно-політичних та економічних процесів у державі, що в умовах війни є доволі важливим. Проте з іншого, з'являються небезпідставні побоювання, що укорінення таких тенденцій здатне призвести до поступового зниження ефективності публічного управління через посилення в ньому елементів авторитаризму, а також у зв'язку з втратою належного контролю за його діяльністю з боку інститутів громадянського суспільства⁵³. Разом з тим, у період воєнного стану критично необхідно забезпечити стійкість держави через її ефективне врядування, що допоможе перейти до етапу повоєнного відновлення та майбутньої інтеграції в Європейський Союз⁵⁴.

⁵² Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Державне управління».
URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf>

⁵³ Борщевський В. В., Чех М. М., Василиця О. Б. Публічне управління в умовах війни: як не допустити повернення ринку обмеженого доступу в Україні на етапі повоєнного розвитку. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 1(7). С. 118.

⁵⁴ Іжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. Державне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 12.

3. Перспективні шляхи розвитку публічного управління в Україні у повоєнний період

Головне у сучасній ситуації – вироблення стратегії розвитку, що політики мають здійснювати спільно з громадськістю, спираючись на наукові розробки. Основними віхами у цьому процесі мають бути задекларовані конституційні цінності, а також євроінтеграційний напрямок розвитку⁵⁵.

Складно не погодитися з тим, що запровадження в Україні воєнного стану мало наслідком посилення централізації в системі публічного управління та обмеження сфери застосування демократичних інститутів. Зважаючи на це, логічним видається висловлене у наукових колах побоювання щодо повоєнного розвитку саме демократичного публічного управління. На таких ризиках, зокрема, акцентували увагу В. Борщевський, О. Василиця та Є. Матвєєв. Науковці наголошують на існуванні небезпеки того, що укорінення таких тенденцій може призвести до виникнення низки деструктивних процесів, які негативно відобразяться на ефективності публічного управління в умовах повоєнного розвитку нашої держави⁵⁶.

Такі зауваження видаються цілком слушними. Як і твердження про те, що задля недопущення такого сценарію, розробка концептуальних засад повоєнного відновлення України має спиратися на демократичні цінності сучасного цивілізованого світу та ґрунтуватися на принципах відкритої конкуренції, людиноцентричності й субсидіарності, що передбачає посилення контролю за діяльністю органів публічного управління з боку суспільства, зокрема порівняно з воєнним часом, а також запровадження низки обмежень та інституційних бар'єрів, спрямованих на запобігання зловживанням владою та недопущенням її використання задля обмеження конституційних прав і свобод громадян⁵⁷.

Принагідно зауважимо, що необхідність орієнтуватися на європейські цінності, зокрема, й в аспекті дотримання демократичних

⁵⁵ Лахижа М. М. Актуальні проблеми удосконалення публічного управління в Україні: зміни, реформування, модернізація, оптимізація, децентралізація, реструктуризація, перезавантаження. Актуальні проблеми державного управління. 2020. № 1(57). С. 25.

⁵⁶ Борщевський В., Василиця О., Матвєєв Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. 2022. № 2. С. 30-35.

⁵⁷ Борщевський В. В., Чех М. М., Василиця О. Б. Публічне управління в умовах війни: як не допустити повернення ринку обмеженого доступу в Україні на етапі повоєнного розвитку. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 1(7). С. 124-125.

стандартів розвитку публічного управління, обумовлюється, серед іншого, євроінтеграційними прагненнями нашої держави. Адже стратегічний курс України на інтеграцію в ЄС зумовлює потребу відповідності цінностям, як лежать в основі творення Європейського Союзу. Серед таких і демократія.

У контексті євроінтеграційного курсу важливого значення набуває також впровадження інституту державного стратегічного планування, який у розвинених країнах є основою системи державного управління, визначення цілей і реалізації політики держави у всіх сферах суспільного життя, насамперед в економіці та у секторі безпеки. Оскільки, попри спроби, в Україні досі не створений. Більше того, у всіх ланках виконавчої влади відсутнє розуміння того, що ефективне державне управління, особливо в часи економічної рецесії, неможливе без державного стратегічного планування. Це обумовлює актуальність прийняття відповідного спеціального законодавства⁵⁸.

Водночас у ході розвитку публічного управління в Україні у повоєнний період необхідним є вирішення проблем, пов'язаних з істотним погіршенням якості умов державної служби, спричинених фінансовою кризою й поширенням негативних соціальних явищ, спричинених війною; виїздом за кордон значної частини державних службовців-жінок⁵⁹. Так, вкрай важливим кроком у процесі впровадження реформи державного управління є зменшення розміру державного апарату та подальше впровадження застосування новітніх технологій електронного урядування. Це дасть змогу розв'язати кадрову проблему, пов'язану з виїздом за кордон значної частини державних службовців-жінок, а також фінансовою кризою, шляхом зменшення витрат на його утримання та навантаження на бюджет.

В Україні, з її потужним потенціалом можна запровадити таку інноваційну технологію як штучний інтелект. Зокрема, впровадивши на законодавчому рівні та втіливши на практиці «Державну стратегію розвитку регіонів України на основі штучного інтелекту» та відповідних до неї місцевих програм в охороні здоров'я, освіті, аграрному секторі економіки, тваринництві, землеробстві, агролісомеліорації, будівництві і не тільки, можна забезпечити ефективне управління і раціональне використання ресурсів, покращити

⁵⁸ Гуменюк В. В. Державне стратегічне планування для повоєнної відбудови України: можливості і завдання // Матеріали XXXV-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 серпня 2023 року, м. Стамбул (Туреччина), дистанційно). URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-35.pdf#page=39>

⁵⁹ Єсенніков К. В. Політичні чинники ефективного державного управління в період війни та повоевної відбудови. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 8(14). С. 208-209.

продуктивність, забезпечити безпеку і економічну ефективність кожного регіону. Такі нововведення дадуть змогу забезпечити раціональне використання ресурсів, покращити продуктивність, економічну ефективність кожного регіону України у повоєнний період⁶⁰.

Сучасний розвиток інформаційних технологій, розвиток віртуальних спільнот, здатних до справжньої самоорганізації, дає підстави для оптимістичного погляду на перспективи становлення на вітчизняних теренах електронної демократії, демократії компетенції, демократії участі⁶¹. У свою чергу, завершення впровадження застосування новітніх технологій електронного урядування, спираючись на досвід розвинутих зарубіжних країн та за рахунок фінансування з фондів ЄС, дасть змогу здійснити технологічний прорив у процесах цифрового розвитку українського суспільства⁶².

Обґрунтованою видається також необхідність впровадження діджиталізації регуляторної діяльності в Україні у повоєнний час задля відновлення економіки та економічного зростання, незважаючи на існування низки ризиків такого процесу (технологічні: відмінності цифрової та людської логік прийняття рішень і військові: залежність від технічних умов), які нівелюються перевагами від застосування діджиталізації у сфері регуляторної діяльності (доступність та зручність; покращення комунікаційних зв'язків; нульова толерантність до корупції; доцільність запроваджених регулювань підприємництва, особливо мікро-та малого бізнесу)⁶³.

Подальша цифровізація сфери публічного управління, серед іншого, сприятиме протидії корупції у сфері публічного управління. Разом з тим, у поствоєнний період необхідно буде докласти в декілька разів більше зусиль для відновлення позитивного антикорупційного іміджу. При цьому, досягти ефективної протидії корупції в умовах поствоєнної

⁶⁰ Теличко В. С. Використання штучного інтелекту та інтернету речей у повоєнному розвитку України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-12>

⁶¹ Мелков Ю. О. Демократична детермінанта розвитку суспільства: цінність, культура, практика // Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2 К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 147.

⁶² Боголепова А., Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період в Україні : Літопис Волині. 2022. № 27. С. 254-255.

⁶³ Вдовиченко Л. Діджиталізація регуляторної діяльності в Україні у повоєнний період. Економічні горизонти. 2023. № 2(24). С. 28-29.

модернізації країни можна лише шляхом об'єднання зусиль держави та інститутів громадянського суспільства з метою підвищення рівня прозорості діяльності органів публічної влади, підвищення довіри з боку громадян до влади та подолання корупційних ризиків. Так, впровадження перевірки державних службовців на поліграфі під час працевлаштування на державну службу дозволить створити прозоре формування кадрового забезпечення в державній службі та стане однією із дієвих систем у запобіганні проявам корупції в діяльності органів державної влади. У свою чергу, розробка дієвих механізмів контролю з боку громадських організацій, а саме їх якісного розширення та зокрема їх ресурсного потенціалу, вдосконалив комунікацію між публічною владою та громадськими організаціями, покращить рівень їхніх спільних заходів, забезпечить ефективну участь громади в публічному контролі за діяльністю органів державної влади⁶⁴.

Також важливо відновити стабільність публічної служби, що передбачає досвід, професійність та патріотизм кадрів. У повоєнній перспективі необхідно: модернізувати систему безперервного професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування із застосуванням технологій електронного урядування, залученням провідних вітчизняних та іноземних фахівців у сфері державного управління та адміністрування, забезпеченням професійного стажування за кордоном тощо; оновити освітні стандарти професійно-технічної підготовки з акцентом на здатність вчасно реагувати на зміни, спричинені реформою децентралізації; збільшити фінансове забезпечення системи підготовки та підвищення кваліфікації відповідно до європейських стандартів, що сприятиме покращенню матеріально-технічної бази та якості організації навчального процесу; удосконалити методикку оцінки ефективності підвищення професійної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; актуалізувати підходи до формування кадрового резерву державної служби⁶⁵.

Також, з метою підвищення ефективності державного управління та зменшення навантаження на державний бюджет, що неабияк важливо в умовах повоєнної відбудови, науковці пропонують закріпити в

⁶⁴ Боголепова А., Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період. Літопис Волині. 2022. № 27. С. 254-255.

⁶⁵ Vasylieva N., Vasylieva O., Prylipko S., Kapitanets S., Fatkhutdinova O. Approaches to the formation of Public Administration in the Context of Decentralization Reform in Ukraine. Cuestiones Politicas. 2020. №38. С. 307.

правових нормах: завершення впровадження застосування новітніх технологій електронного урядування, спираючись на досвід розвинутих зарубіжних країн та за рахунок фінансування з фондів ЄС; мінімізацію розподільчих та дозвільних функцій; зменшення розміру державного апарату та встановлення обмежень із заробітної плати; підвищення професіоналізму посадових осіб; впровадження перевірки державних службовців на поліграфі; розробку дієвих механізмів контролю з боку громадських організацій, які користуються високою довірою громадян; публікацію на прозорій основі звітів про розподіл фінансової допомоги щодо відбудови України за галузями та регіонами, територіальними громадами.⁶⁶

Крім того, існують та вимагають інноваційних підходів питання щодо: нових умов розподілу повноважень між законодавчою, виконавчою й судовою гілками державної влади; взаємодії органів центральної державної влади зі структурами місцевого самоврядування; врегулювання різних форматів взаємодії між структурами цивільної й військової служби в умовах значного зростання прав, повноважень і функціональних обов'язків останньої⁶⁷.

Важливо, щоб громадський контроль був присутнім на всіх етапах відновлення України. Громадськість має бути забезпечена можливістю бачити, як планують та втілюють проекти, а також контролювати їх виконання. У багатьох регіонах України інформація про відновлення не була повністю опублікована. Лише трохи більше 25% необхідних даних було оприлюднено на державному веб-порталі відкритих даних. Особливо проблематичною є оновлення інформації про розташування захисних споруд цивільного захисту. Певну допомогу у контролі за відновленням може надати DREAM – екосистема цифрового відновлення для відповідального управління. Система збирає, упорядковує та публікує відкриті дані на всіх етапах проєктів реконструкції в режимі реального часу, впроваджуючи найвищі стандарти прозорості та підзвітності. Прозорість та доступність інформації, а також активна участь громадськості в контролі, є важливими факторами для успішної відбудови країни після складної ситуації.

⁶⁶ Боголепова А., Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період. Літопис Волині. 2022. № 27. С. 254-255.

⁶⁷ Єсенніков К. В. Політичні чинники ефективного державного управління в період війни та повоєнної відбудови. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 8(14). С. 208-209.

ВИСНОВКИ

Впродовж 30 років з моменту набуття Україною незалежності сфера публічного управління зазнає постійних змін, спрямованих на її подальшу модернізацію. Змінюється система державного управління, структура та функції органів публічної влади на всіх її рівнях. Цей процес супроводжується низкою труднощів, які виникають під впливом різних подій, властивих тому чи іншому етапу становлення української державності. В усі часи та періоди стратегія реформування публічного управління в Україні базується на реаліях та потребах суспільства. Хоча, незалежно від етапу, визнати модернізацію публічного управління повністю достатньою в аспекті відповідності викликам того чи іншого часу, складно.

Водночас справді помітні зрушення простежуються лише починаючи з часів Революції Гідності та з моменту підписання Угоди про асоціацію. Підписання 6 березня 2014 року Угоди про асоціацію Україна-ЄС заклало відправну точку для сучасного розвитку публічного управління в Україні в напрямку його модернізації відповідно до європейських принципів. Відтоді і дотепер у цій сфері досягнуто значного прогресу.

На сьогодні, попри усі перешкоди воєнного часу, процес модернізації публічного управління в Україні продовжується. Найбільш значного прогресу нашій державі вдалося досягнути в аспекті цифровізації: впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер; реагування на наявні виклики розвитку цифрових інфраструктур; формування цифрової грамотності у населення; набуття цифрових компетентностей державними службовцями; збільшення обсягу відкритої впровадження цифрових електронних сервісів. Не можна не відзначити і позитивних змін стосовно приведення публічного управління в Україні до стандартів ЄС. Утім завершальним етапом модернізації публічного управління в Україні буде його поствоєнне реформування. Адже в умовах війни певні кроки модернізаційного процесу здійснити, на жаль, неможливо. Водночас в умовах воєнного стану не лише можливо, а, навіть, необхідно, забезпечити реалізацію низки підготовчих заходів.

АНОТАЦІЯ

Роль і масштаби публічного управління набули досить динамічного характеру і постійно розвиваються відповідно до мінливих потреб і запитів суспільства. З часів здобуття незалежності публічне управління в Україні зазнало кардинальних змін, характерних практично для всіх постсоціалістичних країн. Сфера публічного управління зазнає постійних змін, спрямованих на її подальшу модернізацію. Цей процес

супроводжується низкою труднощів, які виникають під впливом різних подій, властивих тому чи іншому етапу становлення української державності. В усі часи та періоди стратегія реформування публічного управління в Україні базується на реаліях та потребах суспільства. Хоча, незалежно від етапу, визнати модернізацію публічного управління повністю достатньою в аспекті відповідності викликам того чи іншого часу, складно. На сьогодні, попри усі перешкоди воєнного часу, процес модернізації публічного управління в Україні продовжується. Завершальним етапом модернізації публічного управління в Україні буде його поствоєнне реформування.

Література

1. Белікова М. І. Вплив воєнного стану на розвиток електронного урядування в Україні. Наукові перспективи. 2022. № 8(26). С. 243-251.
2. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. Наукові інновації та передові технології (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2022. № 8(10). С. 381-393.
3. Боголепова А., Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період. Літопис Волині. 2022. № 27. С. 251-256.
4. Борщевський В. В., Чех М. М., Василиця О. Б. Публічне управління в умовах війни: як не допустити повернення ринку обмеженого доступу в Україні на етапі повоєнного розвитку. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 1(7). С. 113-126.
5. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. 2022. № 2. С. 30-35.
6. Вдовиченко Л. Діджиталізація регуляторної діяльності в Україні у повоєнний період. Економічні горизонти. 2023. № 2(24). С. 21–29.
7. Гончарук Н., Чердніченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 2022. № 10(6). С. 46-54.
8. Гончарук про роботу свого Кабміну: ми заклали фундамент для перезавантаження країни. LB.ua. URL: https://ukr.lb.ua/news/2020/03/04/451686_goncharuk_pro_robotu_svogo_kabminu_mi.htm
9. Гуменюк В. В. Державне стратегічне планування для повоєнної відбудови України: можливості і завдання // Матеріали

XXX-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 серпня 2023 року, м. Стамбул (Туреччина), дистанційно). URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-35.pdf#page=39>

10. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022 р. № 209. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-%D0%BF#Text>

11. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2022 року №440. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-organizaciyi-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-pracivnikiv-derzhavnih-organiv-u-period-voennogo-stanu-440>.

12. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

13. Доступ до всіх судових рішень відновили, але ЄДРСР працює поки що в тестовому режимі. Інформаційний матеріал. URL: <https://www.dzakupivli.com.ua/news/1630-dostup-do-vsh-sudovih-rshen-vdnovili-ale-drsr-pratsyu-poki-shcho-v-testovomu-rejim>

14. Єсенніков К. В. Політичні чинники ефективного державного управління в період війни та повоєнної відбудови. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 8(14). С. 201-212.

15. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. реком. / за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. К. : НАДУ, 2010. 28 с.

16. Іжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. Державне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 11-30.

17. Ключко А. А. Модернізація публічного управління в Україні крізь призму характеристики морально-етичних і професійних якостей політико-управлінської еліти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 129–134.

18. Козак В. І. Публічне управління в системі координат української державності. Ефективність державного управління. 2015. № 44(1). С. 64-70.

19. Куйбіда В. С. Від реформи державного управління та місцевого самоврядування до публічного врядування в Україні. Публічне врядування у Україні: стан, виклики та перспективи розвитку. Матеріали щорічної науково-практичної конференції (Київ, 25 травня). 2018. С. 3–13.

20. Лахижа М. М. Актуальні проблеми удосконалення публічного управління в Україні: зміни, реформування, модернізація, оптимізація, децентралізація, реструктуризація, перезавантаження. Актуальні проблеми державного управління. 2020. № 1(57). С. 18-26.

21. Мелков Ю. О. Демократична детермінанта розвитку суспільства: цінність, культура, практика // Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2 К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 145-147.

22. Основою нової моделі публічної служби у повоєнний період буде її суцільна цифровізація. 21 квітня 2022. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/osnovoyu-novoyi-modeli-publichnoyi-sluzhbi-u-povoy/>

23. Перевалова Л. В. Правові основи організації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства: зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 1. С. 35-37.

24. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

25. 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 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2259-20>

26. Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану 08.07.2022 року № 2381-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2381-20#Text>

27. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022 р. № 209: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2022 р. № 364. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/364-2022-%D0%BF#Text>

28. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 року № 157-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

29. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Державне управління». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf>

30. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

31. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 року №389-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

32. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 14 березня 2022 року № 133. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/133/2022#Text>

33. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 18 квітня 2022 року № 259. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/259/2022#Text>

34. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 18 травня 2022 року № 341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2022#Text>

35. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 12 серпня 2022 року № 573. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573/2022#Text>

36. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 7 листопада 2022 року № 757. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/757/2022#Text>

37. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 6 лютого 2023 року № 58. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/582023-45757>

38. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 01 травня 2023 року № 254. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2542023-46801>

39. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 26 липня 2023 року № 451. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4512023-47793>

40. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 6 листопада 2023 року № 734/2023. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7342023-48837>

41. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

42. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

43. Радчук О. 100 днів перезавантаження: перші успіхи та невдачі команди Зеленського. Слово і діло. URL:

<https://www.slovoidilo.ua/2019/08/28/kolonka/aleksandr-radchuk/polityka/100-dniv-perezavantazheniya-pershi-uspixy-ta-nevdachi-komandy-zelenskoho>

44. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2(25). С. 139-145.

45. Реформа державного управління. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>

46. Сандул Я. М. Цифровізація в умовах воєнного стану // Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів ХХІ століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за заг.ред. С. В. Ківалова. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. Т. 2. С. 58-60.

47. Теличко В. С. Використання штучного інтелекту та інтернету речей у повоєнному розвитку України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-12>

48. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

49. Уховський В. В. Сучасний стан та перспективи удосконалення публічного управління у післявоєнний період // The 6-th International scientific and practical conference «Modern problems of science, education and society» (August 14-16, 2023) SPC «Sciconf.com.ua», Kyiv, Ukraine. 2023. С. 381-385.

50. Хоменко С. Чому Порошенко програв вибори? П'ять причин. BBC Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-48014448>

51. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 308-309.

52. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0). URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

53. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Травень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transforma-tsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-traven-2023>

54. Bouckaert G., Nakrošis V., Nemeč J. Public Administration and Management Reforms in CEE: Main Trajectories and Results. NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. 2011. № 4(1). P. 9-29.

55. Khadzhyradieva S., Slukhai S., Rachynskiy A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. 2020. Vol.13. No.1. P. 81-108.
56. Lee E. The Impact of E-government on Corruption Control. Martin School of Public Policy & Administration. Lexington, 2017. P. 10-12.
57. Vasyliieva N., Vasyliieva O., Prylipko S., Kapitanets S., Fatkhutdinova O. Approaches to the formation of Public Administration in the Context of Decentralization Reform in Ukraine. Cuestiones Politicas. 2020. №38. P. 301-302.

Information about the author:

Khrebtova Aliesia Anatoliivna,

PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Fundamental
and Branch Legal Sciences Department
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University
20, University Street, Kremenchuk, 39600, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-4322-2354>