



Концепція змін та реформ системи публічного управління

Зоряна М. Бурик  ¹ *

¹ Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна). Професор кафедри публічного управління та адміністрування, д-р держ. упр., професор.

* Автор-кореспондент, e-mail: z.burik@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.5.12](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.12)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті досліджено актуальні стратегії змін та реформ системи публічного управління України (далі – СПУ) у зв'язку з активними процесами її модернізації, які потребують пошуку нових підходів до вирішення назрілих проблем бюрократичного адміністрування. Метою дослідження є висвітлення концептуальних засад проведення змін та реформування СПУ в Україні, пошук нових підходів до розв'язання завдань із покращення публічного менеджменту. У статті використано методи узагальнення та систематизації наявного досвіду та практики проведення змін та реформ СПУ, аналізу звітів про виконання Стратегії реформування публічного управління в Україні, стану досягнення цілей та виконання завдань із реформування державної служби. Результати дослідження показали, що Україна перебуває на етапі переходу до нової системи публічного управління, що повністю відповідає принципам ЄС: підзвітності, прозорого, ефективного та результативного менеджменту для надання якісних публічних послуг та стабільного соціально-економічного розвитку. Дослідження концептуальних засад змін та реформ системи публічного управління протягом 2018–2025 років демонструє покращення управлінської діяльності. Реалізація Стратегії реформування державного управління України дозволила досягти значного прогресу на шляху до покращення системи публічного менеджменту, подолання наявних проблем бюрократичної ієрархічної структури організації виконавчої влади. Однак існують проблеми недостатнього рівня інституційної спроможності центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ), зокрема для якісного стратегічного планування політики, професійності та етичності державних службовців, справедливості у наданні соціальних послуг населенню. У висновках встановлено, що покращення стратегічного, тактичного планування державної політики, перегляд показників моніторингу стану виконання заходів державної політики – важливі напрямки майбутніх змін публічного управління. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку, пошук нових інструментів та методів нового публічного менеджменту відповідно до наявних викликів управлінської діяльності та проблем, з якими стикаються в практичній роботі суб'єкти менеджменту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне адміністрування, публічний менеджмент, реформи, концепція реформування, публічні послуги, державна служба.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Concept of Changes and Reforms in the Public Administration System

Zoriana Buryk  ¹ *

¹ Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav (Ukraine). Professor at the Department of Public Management and Administration, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: z.burik@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.5.12](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.12)

Copyright © 2025
by author



*This is an open
access journal and
all published
articles are licensed
under a Creative
Commons
Attribution –
NonCommercial 4.0
International
(CC BY-NC 4.0)*



The article examines the current concepts of changes and reforms in the public administration system of Ukraine (hereinafter referred to as the Public Administration System) in connection with the active processes of its modernization, which require the search for new approaches to solving the pressing problems of bureaucratic administration. The purpose of the study is to highlight the conceptual principles of changes and reforms in the Public Administration System in Ukraine, to search for new approaches to solving the tasks of improving public management. The article uses methods of generalization and systematization of the existing experience and practice of changes and reforms in the Public Administration System, analysis of reports on the implementation of the Strategy for the Reform of Public Administration in Ukraine, the status of achieving goals and fulfilling tasks of the reform of the civil service. The results of the study showed that Ukraine is at the stage of transition to a new public administration, which fully complies with the principles of the EU: accountable, transparent, effective and efficient management for the provision of high-quality public services and stable socio-economic development. The study of the conceptual principles of changes and reforms in the public administration system during 2018-2025 demonstrates the improvement of management activities. The implementation of the Strategy for Reforming Public Administration in Ukraine has made significant progress towards improving the public management system and overcoming existing problems of the bureaucratic hierarchical structure of the executive branch. However, there are problems of insufficient institutional capacity of central government bodies, in particular for high-quality strategic policy planning, professionalism and ethics of civil servants, and fairness in the provision of social services to the population. The conclusions establish that improving strategic and tactical planning of public policy and reviewing indicators for monitoring the implementation of public policy measures are important areas of future changes in public administration. Further research should be aimed at developing and searching for new tools and methods of new public management in accordance with the existing challenges of management activities and the problems that management entities face in practical work.

KEYWORDS

public administration, public management, reforms, reform concept, public services, civil service.

1. Вступ

В Україні активно тривають процеси реформування системи публічного управління (СПУ), спрямовані на побудову прозорої, ефективної, підзвітної, сервісно-орієнтованої системи, досягнення цілей підвищення результативності державної служби, створення стабільної системи оплати праці державних службовців, цифровізації державних послуг, впровадження технологій управління персоналом на державній службі та етичних принципів ведення відповідної діяльності, посилення інституційної спроможності органів виконавчої влади на всіх рівнях [1]. Повоєнне відновлення та відбудова також потребуватимуть ефективного, результативного, якісного публічного менеджменту, який базуватиметься на найбільш новітніх підходах до керівної роботи управлінців.

Це вказує на спрямування до побудови СПУ за принципами реформування публічного управління у країнах Європи: демократизації (відкритість, комунікабельність, інформованість), орієнтованості на клієнта (тобто громадянина – споживача державних послуг), орієнтованості на кінцеві результати, рентабельності, простоти менеджменту для підвищення оперативності управлінських структур.

Триває реформування державної служби в Україні, охоплюючи такі ключові завдання, як розвиток організаційної культури, підвищення рівня її професійності за рахунок здобуття нових навичків та кваліфікацій службовців, збільшення рівня оплати праці, її наближення до приватного сектору, удосконалення процедур, інструментів оцінки результативності працівників для узгодження із цілями результативності організацій [2].

Процеси змін та проведення реформ системи публічного управління України відбуваються в умовах війни, міграції висококваліфікованих трудових ресурсів, росту дефіциту державного бюджету та державного боргу, політичної нестабільності та геополітичної невизначеності, низького рівня довіри населення до державних інституцій. Водночас, сприятливі чинники для змін пов'язані зі значним зростанням частки ІТ-сектору в національній економіці, з підтримкою економічної стійкості, не зважаючи на кризовий спад у 2022 році, поступовим економічним відновленням.

Тож, процеси змін та реформ системи публічного управління України охоплюють широке коло питань та проблем, вирішення яких дозволить повністю модернізувати основні її компоненти: державний апарат; державну службу; державні інституції; методи та інструменти управлінської діяльності; взаємозв'язки між цими елементами.

2. Огляд літературних джерел

Проведений огляд наукових праць українських вчених, присвячених концепціям змін СПУ, демонструє превалювання узагальнюючих теоретико-методичних напрацювань у цій галузі знань, а також концептуальних засад впровадження нового державного менеджменту в Україні.

Звірич В. В. висвітлює концепції управління персоналом у системі публічного управління в контексті реформи децентралізації, які характеризують роль працівника в організаціях. Ці ідеї можливо покласти в основу зміни державної служби як складової СПУ, включаючи цілеспрямованість, високу ефективність, вмотивованість, дисциплінованість працівників, які мають раціонально приймати рішення з врахуванням обмеженості ресурсів та невизначеності зовнішнього середовища [3].

Сидоренко Н. А., Бакуменко В. Д. та Попов С. окреслюють характерні ознаки концепцій е-уряду, нового публічного управління (традиційне державне адміністрування, нововведення, системна взаємодія зацікавлених сторін, ресурсне партнерство), менеджменту громадських цінностей для залучення громадян у процес визначення спектру наданих муніципальних послуг, прийняття рішень, виходячи із суспільно важливих проблем, різновидів концепцій врядування (належне, демократичне, відповідальне врядування), орієнтованих на врахування інтересів громадян, розширенні його участі у процесах управління [4; 5]. Відмітимо, що важливо забезпечити послідовність впровадження концепцій змін та реформ у систему публічного управління, виходячи з найбільш гострих проблем, які потребують рішення. Це забезпечить дотримання принципу поступовості, а також дасть можливість стратегічно планувати нововведення з врахуванням наявних інституційних, правових, фінансових, організаційних та інших можливостей.

Автори також пропонують ідеї щодо нововведень [5], які, на нашу думку, складно імплементувати в практичну діяльність, зважаючи на відсутність суспільного запиту та на доцільність подібних змін: партнерство з населенням у прийнятті рішень не можливо реалізувати через недостатню експертність громадян; технологізація прийняття рішень не може повністю замінити ефективні рішення суб'єктів менеджменту; складність визначення оптимального співвідношення «централізація – децентралізація». Водночас, варто розвивати форми і методи взаємодії населення та держави, посилювати відкритість влади, залучати підлеглих до прийняття управлінських рішень, продовжувати процес децентралізації влади з врахуванням інституційної, фінансової, управлінської, інфраструктурної спроможності на місцях до виконання власних, делегованих повноважень, розвивати організаційну культури державної служби, налагоджувати партнерські відносини держави та громадських організацій, забезпечуючи їх участь у процесах вироблення різних варіантів управлінських рішень тощо.

Концептуальні особливості публічного управління за моделлю нового публічного управління, передумови впровадження засад публічного адміністрування в практичній діяльності органів державної влади розглянуті Кузик П. М., Кучуком А. М. [6; 7]. Стан реалізації концепції «належного врядування» в Україні висвітлено Павловим Н. С., включаючи її основні принципи: верховенство права, участь, ефективність та результативність, підзвітність, відповідальність, субсидіарність, пропорційність, стратегічне бачення [8]. Зміни, направлені на покращення публічного управління, окреслені Білоусом А. О.: активне використання технологій та цифровізація для надання громадянам е-послуг, підвищення кваліфікації державних службовців, формування клієнто-орієнтованої організаційної культури [9].

У статті Юхно І. В. досліджуються теоретичні аспекти та методологічні засади становлення та закріплення конституційних змін в публічно-управлінській діяльності щодо децентралізації влади для європеїзації організаційних засад публічного управління, проведено характеристику механізмів реформування публічного управління [10]. Поділяємо думку щодо властивостей нової державної діяльності в результаті реформ: відкритості регулювання, законодавчій визначеності процедур, інноваційності, моніторингу та контролі. Додамо, що у відкритості регулювання простежується значний прогрес завдяки цифровізації публічного управління, тоді як останні характеристики варто розвивати.

Попри різноманіття запропонованих підходів до реформування системи публічного управління, окремі аспекти цієї проблематики залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потрібна потреба детального дослідження концепції змін та реформування СПУ.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є висвітлення концептуальних засад проведення змін та реформування СПУ в Україні, пошук нових підходів до розв'язання завдань із покращення публічного менеджменту. Основна увага приділяється аналізу прогресу у трансформації публічного управління, пріоритетних напрямках змін за складовими системи публічного управління.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на огляді наукових праць та звітів, які стосуються реформування публічного управління в Україні протягом 2018–2025 років. Основною метою огляду та аналізу звітів про стан виконання заходів та досягнення цілей за індикаторами результативності було вивчення наявних змін, динаміки трансформацій.

Збір даних та інформації проведено з використанням офіційних державних джерел, включаючи звіти Кабінету Міністрів України, Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), інших відкритих даних.

Одним із важливих методів дослідження був порівняльний аналіз, що використовувався для вивчення стану виконання завдань реформування системи публічного управління за складовими: формування політики, державна служба, підзвітність та прозорість управління, державні послуги.

5. Результати та обговорення

Не зважаючи на спроби проведення реформ в системі публічного управління України існували проблеми та труднощі у формуванні політики, в управлінні державною службою, підзвітності виконавчої влади. В табл. 1 представлено ключові результати оцінок SIGMA, які вказують на ці проблеми (оцінки 2018 року).

Таблиця 1. Ключові результати оцінок складових публічного управління в Україні (2018 рік)

Чинники	Найнижчі оцінки (-)	Найвищі оцінки (+)
Формування політики	Розробка державної політики на основі доказів (1 із 5 балів) Урядова спроможність гармонізації українського законодавства із правом ЄС (1 із 5 балів) Якість планування політики (1 із 5 балів)	Наявність критично важливих функцій у інституцій центрального уряду (4 із 5 балів) Якість державного звітування та моніторингу (3 із 4 балів) Виконання функцій у сфері євроінтеграції інституціями центрального уряду (3 із 5 балів)
Державна служба	Конкурентоспроможність та справедливість системи оплати праці державних службовців (1 із 5 балів) Доброчесність державних службовців (2 із 5 балів) Адекватність законодавства, політики, інституційної організації системи для професійного управління людськими ресурсами (2 із 5 балів)	Відбір, призначення на посади, процедури звільнення державних службовців категорії А з врахуванням досягнень та особистих якостей (4 із 5 балів) Навчання, професійний розвиток державних службовців (3 із 5 балів)
Підзвітність	Ефективність режиму державної відповідальності (2 із 5 балів) Ефективність державного нагляду за органами влади незалежними органами нагляду (2 із 5 балів)	Організація та підзвітність ЦОВВ (3 із 5 балів) Доступність для зацікавлених сторін публічної інформації (3 із 5 балів)
Послуги	Ефективність, справедливість адміністративних процедур (0 із 5 балів) Чинники сприяння наданню адміністративних послуг (1 із 5 балів)	Доступність адміністративних послуг (2 із 3 балів) Орієнтованість на громадян у наданні послуг (3 із 5 балів)

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [11].

Зважаючи на низьку якість розробку державної політики, низьку урядову спроможність у впровадженні законодавчих змін згідно права ЄС, низьку якість планування політики, проблеми державної служби, підзвітності, надання адміністративних послуг в Україні існувала необхідність розробки та реалізації концепції реформування системи публічного управління.

У 2021 році сформовані чіткі концептуальні засади змін та реформування системи публічного управління за складовими, напрямками змін, включаючи [2]:

- державну службу: реформування функцій управління персоналом, системи оплати праці та мотивації (встановлення чітких критеріїв виплат для скорочення варіативної складової заробітної плати), запровадження Єдиної електронної системи управління персоналом на державній службі для оперативності якості управлінських рішень, деполітизація, професіоналізація державної служби шляхом перегляду процедур відбору персоналу, удосконалення процедур, інструментів оцінки результативності персоналу, їх узгодження зі стратегічними цілями організацій, впровадження класифікації посад на державній службі;

- державні послуги: оцифрування даних, цифровізація, реінжиніринг державних послуг, їх інтеграція до центрів надання адміністративних послуг, надання громадянам доступу до даних для аналізу та подальшого прийняття рішень щодо вирішення наявних питань;

- ефективне врядування: стратегічне планування, підвищення інституційної спроможності державного апарату у стратегічному плануванні, визначення сфер державної

політики, оновлення завдань виконавчої влади, опис бізнес-процесів управління, їх реінжинірінг в цілях оптимізації, забезпечення доступності відкритих даних, реорганізація відомств, налагодження взаємозв'язків різних комітетів та відомств.

Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки від 21 липня 2021 року № 831-р концепцію належного врядування визначено основою для забезпечення ефективності діяльності уряду, передбачено створення ефективної, результативної, професійної, підзвітної системи центральних органів виконавчої влади, скорочення адміністративного навантаження на підприємців, покращення якості надання адміністративних послуг. Проведення реформ відбувається на основі Європейських стандартів належного адміністрування (Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) [1; 12].

У 2022 році виконано 25 із 28 запланованих заходів (89 %), досягнуто 16 із 27 цільових показників (59 %) за планом заходів реалізації Стратегії реформування державного управління на 2022 рік, не зважаючи на початок вторгнення. Тож вдалося значно покращити якість надання послуг (рівень задоволення громадян послугами оцінено у 73 % у 2022 році, кількість послуг склала 130 одиниць), покращити професійність публічної служби та управління персоналом, впровадити окремі заходи для реалізації ефективного врядування. У 2022 році у 25 % державних органів було впроваджено інформаційні системи управління людськими ресурсами, 55 % державних службовців підвищили кваліфікацію [13].

Згідно звіту про хід виконання Плану заходів з впровадження Стратегії реформування системи управління державними фінансами за 9 місяців 2023 року заходи спрямовані на зміни, покращення податкової системи (підвищення ефективності податкового адміністрування, якості обслуговування платників податків, підвищення інституційної спроможності Державної податкової служби України, розширення бази оподаткування), митної системи (посилення її інституційної здатності, покращення системи митного контролю), управління фінансовими ризиками (проведення їх комплексної оцінки, забезпечення ефективного моніторингу для мінімізації, підвищення інституційної спроможності Міністерства фінансів України та інших органів влади, впровадження управління фінансовими ризиками місцевих бюджетів), управління боргом та інші складові публічного менеджменту [13].

У 2020 році розпочато процес створення інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах за рахунок грантових коштів ЄС для автоматизованої системи збирання, оброблення, зберігання, захисту інформації про персонал. Станом на 1 січня 2025 року в системі зареєстровано 912 організацій, 42,9 тис. працівників виконавчої гілки влади [14].

У 2024 році з прийняттям бюджету запущено один з компонентів реформи державного управління – введено систему оплати праці на основі класифікації посад за винятком кількох відомств, результати якої можуть використовуватися для подальшого їх професійного зростання та навчання. Згідно розробленої моделі класифікації виділено сім'ю посад, рівень посад за категоріями А, Б, В, юрисдикцію та тип державного органу, до якого відноситься фахівець. За результатами опитування НАДС серед 22 тис. службовців виявлено такі проблемні місця стану впровадження системи оплати праці за перше півріччя 2024 року: недостатня поінформованість державних службовців щодо процедури, методології, інших особливостей проведення класифікації посад; не розуміння службовцями підстав та механізмів визначення їх посадового окладу (78 % службовців категорії Б та 60 % державних службовців категорії В ознайомлені з результатами класифікації своїх посад); наявні порушення підходів до організації процесу класифікації посад [15].

Існує значний прогрес у виконанні планів діяльності Національного агентства України з питань державної служби: за 2024 рік виконано 100 % із 73 запланованих заходів, які передбачали досягнення цілей забезпечення формування державної політики у сфері державної служби, служби місцевого самоврядування, консультативно-методологічного супроводу, інформаційної підтримки, аналітичної діяльності, оцінювання державних службовців, підвищення ефективності роботи НАДС, підвищення рівня компетентності державних службовців (запровадження дієвої системи визначення потреб у навчанні, забезпечення прозорості, безперервності, плановості, обов'язковості професійного навчання, професійного розвитку працівників, адаптації державної служби до стандартів ЄС) [16].

У табл. 2 систематизовано чинники впливу на продовження реформування системи публічного управління України, покращення якої планується на 2025–2027 роки. Євроінтеграційні процеси, які розпочалися з підписання Угоди про асоціацію у 2014 році, стали

вихідним моментом у початку структурних реформ, фундаментальному оновленню державного апарату, державної служби, а з початком війни відповідні процеси лише посилювалися. В умовах військового вторгнення Україна потребувала зовнішнього фінансування, тому було розширено співпрацю з іноземними урядами, міжнародними фінансовими організаціями, які вимагали дотримання зобов'язань у проведенні структурних реформ публічного управління. Саме ці чинники були ключовими для вироблення концепцій змін, переходу від традиційного бюрократичного, ієрархічного адміністрування до нового публічного менеджменту, електронного врядування, належного врядування.

Таблиця 2. Ключові чинники, які впливають на продовження реформування системи публічного управління України

Чинники впливу	Характеристика
Геополітичні	Євроінтеграція потребує приведення національного законодавства згідно норм права ЄС за різними сферами управління Військове вторгнення потребує зміни зовнішньої політики, налагодження, розширення партнерства з іноземними урядами, міжнародними фінансовими організаціями, вимоги яких – структурні реформи за різними напрямками управління
Економічні	Економічне відновлення після різкого спаду ВВП у 2022 році на 29,1 % та підтримка економічної стійкості потребує високо кваліфікованих державних управлінців Потреба в посиленні інституційної спроможності ЦОВВ для повоєнної відбудови Потреба в підтримці фінансової стабільності, забезпеченні податково-бюджетної дисципліни, ефективному управлінні державним боргом
Соціальні	Зміна складу та вікової, статевої, професійної структури державних службовців Міграція висококваліфікованих кадрів та дефіцит трудових ресурсів, які б могли бути потенційно зайняті у державній службі Потреба різних верств населення у якісних, доступних адміністративних послугах
Технологічні	Впровадження цифрових технологій призводить до цифровізації публічного управління, включаючи надання е-послуг населенню та бізнесу, що потребує змін та використання нових інструментів управління

Джерело: систематизовано автором.

Потреба підтримки економічної стійкості після різкого падіння ВВП у 2022 році, дискусії щодо повоєнної відбудови, питання забезпечення фінансової стабільності, податково-бюджетної дисципліни, ефективного управління державним боргом вимагають від виконавчої влади концентрації, об'єднання, координації зусилля та заходів для продовження реформ, посилення інституційної спроможності вирішувати завдання соціально-економічного розвитку.

Соціальні виклики в умовах воєнного стану посилили потреби інституційних перетворень, включаючи міграцію висококваліфікованих кадрів, яка призвела до дефіциту трудових ресурсів. З іншої сторони, суспільство потребувало якісних, доступних адміністративних послуг, надання яких можливо при підвищенні рівня професійності державних службовців, підвищенні рівня мотивації, забезпечення стабільності в оплаті праці.

Для подальших змін та покращення публічного управління в Україні доцільно акцентувати увагу на таких важливих змінних:

- формування політики: покращити стратегічне, тактичне планування політики за різними сферами управління з врахуванням доказового підходу (evidence-based approach), переглянути показники моніторингу стану виконання заходів державної політики;
- державна служба: продовжити впровадження заходів із покращення справедливості та стійкості в оплаті праці державних службовців, впровадити етичні стандарти державної служби;
- підзвітність, прозорість, достовірність: посилити державний нагляд за ЦОВВ, забезпечити інституційну незалежність органів нагляду, включаючи Державну аудиторську службу України, Рахункову палату України, Державну службу фінансового моніторингу України;
- послуги: сконцентруватися на справедливості публічних послуг, особливо для вразливих верств населення у віддалених регіонах та територіях; виявити чинники сприяння наданню адміністративних послуг: інфраструктурне забезпечення, наявність людських, технічних ресурсів для їх надання (табл. 3).

Таблиця 3. Змінні, які необхідно покращити для продовження реформування системи публічного управління України

Складова системи публічного управління	Змінні, які необхідно покращити
Формування політики	Стратегічне, тактичне планування політики за різними сферами управління з врахуванням доказового підходу (evidence-based approach) Показники моніторингу стану виконання заходів державної політики
Державна служба	Продовжити впровадження заходів із покращення справедливості та стійкості в оплаті праці державних службовців Впровадити етичні стандарти державної служби
Підзвітність	Посилити державний нагляд за ЦОВВ Забезпечити інституційну незалежність органів нагляду, включаючи Державну аудиторську службу України, Рахункову палату України, Державну службу фінансового моніторингу України
Послуги	Справедливість публічних послуг, особливо для вразливих верств населення у віддалених регіонах та територіях Покращити чинники сприяння наданню адміністративних послуг: інфраструктурне забезпечення, наявність людських, технічних ресурсів для їх надання

Джерело: розроблено автором.

Загалом, Україна перебуває на етапі переходу до нового публічного управління, що повністю відповідає принципам ЄС: підзвітного, прозорого, ефективного та результативного менеджменту для надання якісних публічних послуг та стабільного соціально-економічного розвитку. Дослідження концептуальних засад змін та реформ системи публічного управління протягом 2018–2025 років демонструє суттєві зрушення та оновлення в управлінській діяльності.

6. Висновки

Встановлено, що реалізація Стратегії реформування публічного управління України дозволила досягти значного прогресу на шляху до покращення системи публічного менеджменту, подолання наявних проблем бюрократичної ієрархічної структури організації виконавчої влади. Однак існують проблеми недостатнього рівня інституційної спроможності ЦОВВ, зокрема для якісного стратегічного планування політики, професійності та етичності державних службовців, справедливості у наданні соціальних послуг населенню. Саме це зумовлює пошук нових концепцій для продовження реформ. З метою покращення здатності інституцій до вирішення суспільних питань варто посилити їх інклюзивність, усуваючи екстрактивність. Тобто державні організації та державні службовці мають задовольняти потреби різних категорій громадян та приватного сектору, надаючи можливості до отримання ними публічних послуг. Ця ідея має стати основоположною у забезпеченні надання справедливих соціальних послуг.

Запропоновано покращити стратегічне, тактичне планування політики за різними сферами управління на основі доказового підходу, що потребуватиме від ЦОВВ продовження оцифрування даних, інформації, їх оприлюднення у форматі відкритих даних. Доцільно переглянути показники моніторингу стану виконання заходів державної політики, адже в більшості сфер управління системи показників оцінки не сформована. Зважаючи на продовження реформування державної служби, варто в першу чергу забезпечити виконання заходів із забезпечення справедливої, стійкої оплати праці працівників різних категорій. Для посилення підзвітності варто посилити державний нагляд за ЦОВВ, їх взаємозв'язками шляхом збільшення рівня інституційної незалежності. Надання публічних послуг має відбуватися справедливо, особливо для найбільш вразливих верств населення. Запропоновано покращення інфраструктурного забезпечення надання послуг.

Подальші дослідження повинні фокусуватися на розробці, пошуку нових інструментів та методів нового публічного менеджменту відповідно до наявних викликів управлінської діяльності та проблем, з якими стикаються в практичній роботі суб'єкти менеджменту.

References

1. Stratehiya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrayiny na 2022–2025 roky: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 21 lypnya 2021 r. No 831-r. [Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022–2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21, 2021 No. 831-p.]. <https://lnk.ua/1zN2wlg47> (in Ukrainian)
2. Rezultaty opytuvannya. Priorytezatsiya zavdan Stratehiyi reformy derzhavnoho upravlinnya na 2025 rik. Survey results. [Prioritization of tasks of the Strategy for Reforming Public Administration for 2025]. <https://lnk.ua/QRVdzYR43> (in Ukrainian)
3. Zvirych, V. V. (2022). Suchasni kontseptsii upravlinnya personalom u systemi publichnoho upravlinnya: otsinka tendentsiy u haluzi okhorony zdorovia. [Modern concepts of personnel management in the public administration system: assessment of trends in the field of healthcare]. *Taurida Scientific Herald. Series: Public Management and Administration*, (3), 65–71. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.9> (in Ukrainian)
4. Sydorenko N. C. (2022). Tsyfrovizatsiya publichnoho upravlinnya: teoretychni ta normatyvno-pravovi aspekty [Digitalization of public administration: theoretical and regulatory aspects]. *Materials from the International Scientific and Practical Conference The Rule of Law: Doctrine and Practice in the Context of Contemporary Global Challenges* (pp. 399–402). <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/9351/1/124.pdf>
5. Bakumenko V. D., & Popov S. A. (2015). Paradyhma innovatsiynoho rozvytku suspilstva: suchasni kontseptsii reformuvannya publichnoho upravlinnya [Paradigm of innovative development of society: modern concepts of public administration reform]. *Effectiveness of Public Administration*, (43), 21–28. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_4
6. Kuzyk, P. M. (2022). Analiz bazovykh modeley rozvytku publichnoho upravlinnya v Ukrayini [Analysis of basic models of public administration development in Ukraine]. *Public Management*, 3(31), 34–37. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-4) (in Ukrainian)
7. Kuchuk, A. M. (2024). Reformuvannya publichnoho upravlinnya v umovakh voyennoho chasu: aksiologichnyy aspekt. [Reforming public administration in wartime: an axiological aspect]. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-09> (in Ukrainian)
8. Pavlov N. S. (2022). Kontseptsiya nalezhnoho vryaduvannya: suchasne rozuminnya ta stan yiyi realizatsiyi v Ukrayini. [Concept of “good governance”: Current understanding and the state of its implementation in Ukraine]. *The South Ukrainian Law Journal*, 4(3), 3–7. <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.3.1> (in Ukrainian)
9. Bilous, A. O. (2022). Problemy ta perspektyvy reformuvannya systemy publichnoho upravlinnya v umovakh voyennoho chasu. [Problems and prospects of reforming the public administration system in wartime conditions]. *Taurida Scientific Herald. Series: Public Management and Administration*, (3), 23–29. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3> (in Ukrainian)
10. Yukhno I. V. (2021). Transformatsiya systemy publichnoho upravlinnya v konteksti zmin do Konstytutsiyi Ukrayiny: postanovka zavdannya naukovooho doslidzhennya [Transformation of the public administration system in the context of changes to the Constitution of Ukraine: setting the task of scientific research]. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, (5), 108–112. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.5.17> (in Ukrainian)
11. OECD. (2024). *Derzhavne upravlinnia v Ukraini: Otsiniuvannya na vidpovidnist Pryntsypam derzhavnoho upravlinnia* [Public Administration in Ukraine: Assessment of Compliance with Public Administration Principles]. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk> (in Ukrainian)
12. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). *Zvit pro khid vykonannya Planu zakhodiv z realizatsiyi Stratehiyi reformuvannya systemy upravlinnya derzhavnyimi finansamy na 2022 – 2025 roky za 9 misyatsiv 2023 roku* [Report on the progress of the Action Plan for the implementation of the Strategy for reforming the public finance management system for 2022–2025 for 9 months of 2023]. <https://lnk.ua/YBNEXkqVG> (in Ukrainian)
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). *Zvit pro vykonannya u 2022 rotsi Stratehiyi reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrayiny. Kabinet Ministriv Ukrayiny* [Report on the implementation of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine in 2022]. <https://lnk.ua/9MVwL2nNz> (in Ukrainian)
14. National Agency of Ukraine for Civil Service. (n.d.). Informatsiyna systema upravlinnya lyudskymy resursamy ta narakhuvannya zarobitnoyi platy [Information system for human resources management and payroll]. *National Agency of Ukraine for Civil Service*. <https://public.nads.gov.ua> (in Ukrainian)
15. National Agency of Ukraine for Civil Service. (2024). Stan vprovadzhennya systemy opłaty pratsi na osnovi klasyfikatsiyi posad (za pidsumkamy 1 pivrichchya 2024 roku) [Status of implementation of the remuneration system based on job classification (as of the 1st half of 2024)]. *National Agency of Ukraine for Civil Service*. <https://lnk.ua/EYNg1z3eZ> (in Ukrainian)
16. National Agency of Ukraine for Civil Service. (2024). Prohres vykonannya Planu roboty NADS u 2024 rotsi [Progress of the implementation of the NADS Work Plan in 2024]. *National Agency of Ukraine for Civil Service*. <https://dashboard.nads.gov.ua/2024/> (in Ukrainian)