



## Modernization of Public Administration in Ukraine during the War and in the Post-War Period in the Context of European Values

UDC: 35-048.35: 342.78 (477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>

**Goncharuk Nataliia**

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-2681-6687>, [honcharuk.n.t@nmu.one](mailto:honcharuk.n.t@nmu.one)

**Cherednychenko Anastasiia**

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0002-1363-661X>, [cherednichenko@dridu.dp.ua](mailto:cherednichenko@dridu.dp.ua)

*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

### Abstract

The article examines the problems and ways of modernizing public administration in Ukraine during the war and the postwar period in the context of European values. The concept of "modernization of public administration" is defined. The article describes the political and economic situation after Russia's full-scale invasion of Ukraine on February 24, 2022. The author analyzes the main directions of restructuring the public administration and economy of Ukraine during the war and in the post-war period for its further development and accession to the EU as a full member. Special attention is paid to the issues of external support for Ukraine, including financial, economic, military, political and diplomatic support provided by more than 50 countries, including: The United States, the United Kingdom, France, Germany, Japan, Canada, Poland, and other countries that fully support the territorial integrity, freedom, and independence of our country and the Ukrainian people. It is substantiated that the development and reconstruction of the national economy in wartime and the post-war period requires a clear state strategy, where success depends on the systematic nature of the state economic policy and its focus on specific indicators of qualitative changes. It was found that Ukraine has not yet been able to achieve real changes in the value orientations of society. The author establishes that among the main determinants of the development of Ukrainian society, an important place is occupied by European values, the focus on building a legal, democratic, human-centered society with the priority of human rights and freedoms. The study of the dynamics of values allowed us to formulate the following seven main trends: the urgent need to promote positive value transformation of society by state organizations; prevalence of situational values over strategic ones; rather slow life cycle of value transformation - uneven sensitivity of different age groups to it; negative impact of individualization on the processes that should be managed through public administration; positive trends in the gradual change of value orientations and their approximation to European values. In order to modernize public administration during the war and in the post-war period, it is proposed to amend the Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022-2025 and a number of other regulatory acts and to develop the Concept for Forming the System of Values of Ukrainian Society in the Context of its Transformation and Europeanization, and Entry into the European Administrative Area.

**Keywords:** public administration, modernization, war, post-war period, European Union, implementation, European values, Ukraine

## Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей

**Гончарук Наталія, Чередниченко Анастасія**

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

### Анотація

У статті досліджено проблеми та шляхи модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Визначено поняття «модернізація публічного управління». Дано характеристику політичної та економічної ситуації після повномасштабного вторгнення Росії на територію України 24 лютого 2022 року. Проаналізовано основні напрямки перебудови державного управління та економіки України під час війни та в поствоєнний період задля подальшого її розвитку та входження в ЄС як повноправного члена. Особливу увагу приділено питанням зовнішньої підтримки України, зокрема фінансової, економічної, військової та політико-дипломатичної підтримки, яку надали понад 50 країн світу, зокрема: США, Велика Британія, Франція, Німеччина, Японія, Канада, Польща, інші країни, які повністю підтримують територіальну цілісність, свободу та незалежність нашої держави та українського народу. Обґрунтовано, що розвиток та відбудова національної економіки в умовах воєнного часу та поствоєнний період потребує чіткої державної стратегії, де успіх залежить від системності державної економічної політики та її націленості на конкретні показники якісних змін. Виявлено, що Україна поки що не змогла досягти реальних зрушень ціннісних орієнтацій суспільства. Встановлено, що серед основних детермінант розвитку українського суспільства важливе місце займають європейські цінності, спрямованість на побудову правового, демократичного, людиноцентричного суспільства з пріоритетом прав та свобод людини. Дослідження динаміки цінностей дозволило сформулювати сім наступних головних трендів: нагальна необхідність сприяння позитивній ціннісній трансформації суспільства з боку державних організацій; перевага ситуативних цінностей над стратегічними; достатньо повільний життєвий цикл трансформації цінностей – нерівномірна чутливість до нього різних вікових груп; негативний вплив індивідуалізації на процеси, що мають бути керованими через публічне управління; позитивні тренди щодо поступової зміни ціннісних орієнтирів і наближення їх до європейських зразків; ризик непослідовності у дотриманні системи цінностей та сталості такої системи; нагальна необхідність сприяння позитивній ціннісній трансформації суспільства з боку органів державної влади та органів місцевого самоврядування. З метою модернізації публічного управління в умовах війни та в поствоєнний період запропоновано внести зміни до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, низки інших нормативно-правових актів та розробити Концепцію формування системи цінностей українського суспільства в умовах його трансформації та європеїзації, входження до європейського адміністративного простору.

**Ключові слова:** публічне управління, модернізація, війна, поствоєнний період, Європейський Союз, імплементація, європейські цінності, Україна

Стаття надійшла / Article arrived: 11.11.2022

Схвалено до друку / Accepted: 28.12.2022



**Постановка проблеми.** Становлення України як демократичної, правової держави з соціально-орієнтованою ринковою економікою, забезпечення прав і свобод людини і громадянина, наближення до європейських стандартів, цінностей та демократичних принципів врядування, Європейський вибір України та отримання нею 23 червня 2022 р., відповідно до рішення Європейської Ради, статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу (Україна отримала статус, 2022), прагнення стати членом ЄС зумовлюють необхідність продовження процесів модернізації публічного управління, як в умовах війни, так і в поствоєнний період.

Події останнього року підтвердили безальтернативність європейського вибору України. І в цьому сенсі Європа розуміється не тільки як географічний простір, але, перш за все, як ціннісний. Слід зазначити, що ціннісний вибір українського суспільства завжди супроводжувався гострою дискусією всередині країни. Разом з тим, українці продемонстрували, що готові боротись та йти до кінця у боротьбі за власні переконання, цінності та свободу. Сьогодні Україна виходить на фінішну пряму свого євроінтеграційного марафону, тривалість проходження якого залежатиме від швидкості та якості імплементації реформ в сфері публічного управління, що наблизять Україну до європейського адміністративного простору та європейських цінностей. Водночас для ЄС це знаменує зміну політики сусідства на політику розширення по відношенню до України. Отримання статусу кандидата на членство в ЄС – це важливий політичний сигнал для України та серйозний стимул для продовження вже розпочатих у сфері публічного управління реформ та модернізації публічного управління. Україна вже давно демонструє стійку прихильність демократичним цінностям, а сьогодні, в умовах війни, ще й платить надвисоку ціну за перспективу європейського майбутнього.

Модернізація публічного управління спрямована на удосконалення існуючої системи публічного управління, впровадження європейських принципів та цінностей, подолання існуючих в системі органів публічної влади системних проблем, зокрема проблем правового, організаційно-функціонального та інституційного забезпечення публічного сектору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми та різноманітні аспекти модернізації публічного управління в Україні, його наближення до європейських цінностей, стандартів та принципів врядування були предметом дослідження в численних наукових доробках вітчизняних та зарубіжних вчених і

практиків, зокрема таких, як: Н. Алюшина, В. Афанасьєва, В. Вишневський, Р. Гекалюк, Б. Данилишин, С. Желіховський, В. Куйбіда, О. Линдюк, Т. Мотренко, Д. Осипенко, В. Пасічник, Л. Прудіус та ін. (Алюшина, 2022; Афанасьєва, & Вишневський, 2010; Гончарук, & Прудіус, 2020; Данилишин, 2022; Желіховський, 2022; Куйбіда, 2021; Куйбіда, & Пасічник, 2020; Линдюк, 2016; Осипенко, 2022).

Останнім часом появилось також ряд наукових досліджень щодо розвитку публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнний період.

Так, В. В. Борщевський, О. Б. Василиця та Є. Е. Матвеев досліджували інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку публічного управління в умовах воєнного стану. Вони зазначають, що сьогодні першочергового значення набуває підвищення ефективності публічного управління, налагодження ефективної взаємодії 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 (Борщевський, Василиця, & Матвеев, 2022).

Мелков Ю. О. досліджував демократичну детермінанту розвитку суспільства: цінності, культуру, практику. Він зазначає, що серед основних детермінант розвитку вітчизняного суспільства останнім часом чи не центральне місце займають «європейські цінності» та робить висновок про те, що цінності, які виступають орієнтирами життя суспільства за доби воєнного стану, мають бути й детермінантами розбудови вільного, гуманістичного, толерантного суспільства у поствоєнний період (Мелков, 2022).

Дяченко С. та Нечипоренко М. досліджували успішні світові кейси повоєнного відновлення та можливості використання зарубіжного досвіду задля подальшого відродження і відбудови України після війни та її економічного успіху (Дяченко, 2022; Нечипоренко, 2022).

Однак у цілому проблематика модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей в науковій літературі залишається недостатньо дослідженою. Слід також зазначити, що стан публічного управління в Україні, який вже зазнав суттєвих змін в умовах війни, продовжує постійно змінюватися як через внутрішнесистемні зміни, так і через зовнішні. Все це потребує додаткового аналізу з урахуванням обставин сьогодення.



**Метою статті** є дослідження сучасного стану та визначення пріоритетних напрямів модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей.

**Основна частина:** необхідність модернізації публічного управління в Україні, яка обрала європейський вектор розвитку, спричинена сьогодні недостатньою здатністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування ефективно виконувати зобов'язання перед суспільством та громадянами України, а також необхідністю адаптації публічного управління до європейських стандартів та принципів, впровадження європейських цінностей, підвищення якості публічного управління.

Модернізація публічного управління є важливим чинником здійснення процесів радикального оновлення українського суспільства і передбачає створення ефективної системи публічного управління, яка б надавала якісні публічні послуги громадянам на рівні, що відповідає європейським стандартам, забезпечила становлення України як правової європейської держави з високим рівнем життя громадян, соціальної стабільності, демократії та європейських цінностей.

На нашу думку, модернізація публічного управління – це системний і комплексний процес перетворень та трансформацій у сфері публічного управління, який забезпечує його перехід від стабільного до безперервно змінного, динамічного сучасного стану, здійснюється в напрямі його оновлення, передбачає реформування організаційно-правових, інституційних, соціально-політичних, економічних та інших аспектів публічного управління, спрямований на підвищення якості та адаптацію до європейських стандартів і цінностей.

Отриманий статус кандидата на членство в ЄС дає Україні чимало переваг. Для прискорення реформ та здійснення процесів модернізації публічного управління Україна зможе отримати доступ до різноманітних інструментів фінансування ЄС, зокрема до єдиного інструменту (ІРА) та окремих проєктів економічної допомоги, довгострокових кредитів та грантів. Ми зможемо долучатися до різноманітних програм та ініціатив ЄС, отримувати технічну та консультативну підтримку.

Україна вже адаптувала близько 70% *acquis communautaire* – правового доробку ЄС, який охоплює акти законодавства, стандарти,

норми, правила ЄС. До того ж, Україна продемонструвала високий рівень розвитку демократії, державного управління, має активне та свідоме громадянське суспільство, провела успішну реформу децентралізації, забезпечила високий рівень освіти та діджиталізації, проведення демократичних виборів, а також реформи транспортного та енергетичного сектору (Алюшина, 2022).

Європейською комісією передбачено сім додаткових умов при винесенні рекомендацій, які Україна має виконати, аби не втратити новий статус та згодом перейти до наступного етапу процедури, а саме здійснити:

- реформу Конституційного суду;
- продовження судової реформи;
- антикорупційну реформу;
- боротьбу з відмиванням коштів;
- імплементацію антиолігархічного закону;
- узгодження аудіовізуального законодавства з європейським;

– зміну законодавства про національні меншини (Юридичний журнал, 2022).

Слід зазначити, що станом на початок 2022 року Україна досягла стійких макроекономічних показників та успіхів на шляху до розбудови повноцінної ринкової економіки. Водночас, за останні роки українською стороною була пророблена суттєва робота по приведенню національного законодавства до законодавства ЄС та європейських стандартів, у тому числі і законодавства в сфері публічного управління.

В умовах війни з РФ постала гостра необхідність модернізувати публічне управління, українське суспільство та державу в цілому. Адже слабка нерозвинена держава не в змозі захистити свій суверенітет, населення та державність в цілому.

Заслуговує на увагу думка Осипенко Д., який пише, що для того, щоб зрозуміти перебіг війни, треба визначити її цілі для кожної із сторін. Для українців - це боротьба за свої цінності, ідентичність, для РФ - несприйняття нашої самобутності, державності, сприймання нашого існування як загрозу для існування своєї держави, оскільки наші світогляди несумісні. В той же час, влада РФ воює не тільки з Україною, а і, опосередковано, із Заходом, так як Росія вважає, що Захід нав'язує нам свої цінності і через нас несе загрозу їх державності (Борщевський, Василиця, & Матвеев, 2022).

Желіховський С. зазначає, що для країн Західної Європи ця війна має різний сенс навіть в рамках ЄС. Він вважає, що виходячи зі своїх прагматичних національних інтересів, Угорщина відверто підтримує Росію, хоч під тиском держав ЄС приєдналася до запроваджених санкцій,



але спочатку не дозволяла постачання зброї в Україну через свою територію, виступила проти повної заборони імпорту російських нафти та природного газу і висловила готовність платити за них рублями; Франція і ФРН роблять вигляд, що відстоюють європейські цінності, але намагаються зробити все, щоб війна байдуже як, але швидко закінчилася; в інтереси Великобританії не вписується употужнення Московії в Європі та ще й з можливим її альянсом з ФРН і Францією; Польща, Чехія, Литва, Латвія, Естонія, розуміючи, що наступними жертвами агресора будуть вони – активно підтримують Україну. США і Туреччина в цій війні вирішують свої політичні і матеріальні завдання, виходячи зі своїх стратегічних інтересів. Для більшості західних держав ця війна є місцевим виразненням світового протистояння авторитарного і демократичного світів чи світу добра і зла (Афанасьєв, & Вишневський, 2022).

Однак, на наш погляд, останнім часом ситуація значно змінилася, відбулася консолідація більшості країн задля надання Україні всебічної та різнопланової допомоги, як для забезпечення Перемоги, так і відновлення деокупованих територій.

Модернізація публічного управління в Україні має здійснюватися у напрямку його наближення до європейських цінностей. Мелков Ю. О. підкреслює, що було би вкрай корисно звернутися до детального осмислення європейських цінностей, зокрема й аналізуючи та пропонуючи шляхи затвердження в нашому соціумі імперативів толерантності, поваги до іншого, захисту прав меншин тощо, і перш за все звернутися до такої цінності, як феномен демократії, оскільки вона служить і одним із основних орієнтирів самоідентифікації за умов поточної «інформаційно-сміслової» війни, і має, порівняно з іншими культурними цінностями, більш безпосереднє відношення до справи публічного управління та адміністрування. Він також зазначає, що сучасний розвиток інформаційних технологій, розвиток віртуальних спільнот, здатних до справжньої самоорганізації, також дає підстави для оптимістичного погляду на перспективи становлення на вітчизняних теренах електронної демократії, демократії компетенції, демократії участі (Мелков, 2022).

Автори погоджуються з думкою С. В. Куйбіди, який вважає, що модернізація України має проводитись і у воєнний, і у міжвоєнний, і в повоєнний часи, вирішуючи відповідні завдання з вишукуванням під них доступних як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів. 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 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 (Куйбіда, 2021).

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 виробництва. Але через вимушену міграцію, яка на початок квітня 2022 року за даними Агентства ООН по справах біженців становила близько 4 млн. осіб, станом на 19 липня 2022 року з України виїхало 9 567 033 особи. Транскордонні переміщення, які можуть носити маятниковий характер, і не можуть вважатись підтвердженням стійкого повернення – 3 793 403 особи. Станом на 07 вересня 2022 року за даними ООН нижнє число українських біженців становило більш як 7 мільйонів людей, окрім того, понад 6 мільйонів українців є внутрішньо переміщеними особами, понад 13 тисяч цивільних стали жертвами російської агресії, серед яких 5 тисяч загинули, ще понад 8 тисяч дістали поранення.

Скорочується кількість робочої сили, зайнятої у продуктивному виробництві, а також щоденно зростають втрати виробничих потужностей, житлового фонду, нежитлової, транспортної та соціальної інфраструктур, які уже потрібно інвентаризувати і оцінювати, щоб при нагоді поставити питання компенсації завданих Україні збитків. За різними аналітичними даними, у зв'язку з війною, роботу втратили від 5 млн. до 15 млн. працездатних громадян України. Розрахувати рівень безробіття під час гарячої фази війни практично неможливо, але навіть при «найоптимістичнішому» сценарії це в декілька разів більше, ніж в ковідному 2020 році. За прогнозами Світового Банку рівень бідності на кінець 2022 року складатиме 70%. Для порівняння, Світовий банк вказує, що в 2021 році цей показник становив 18%.

На нашу думку, у зв'язку з проаналізованою інформацією, слід вирішити два нагальних питання: 1) забезпечити воєнний сектор усім необхідним, починаючи з техніки, закінчуючи продовольчими товарами; 2)



перебудувати економіку відповідно до потреб війни і організацію тилу, тобто територій, на які перемістилися мільйони людей і сотні підприємств. Останнє передбачає невідкладне будівництво житла, будівництво переміщених чи нових підприємств і працевлаштування на них працездатного населення. Локалізація переміщених і нових виробництв має відбуватися не хаотично, а організація їх розміщення планово має враховувати державні пріоритети і поєднувати інтегровані, просторові та економічні підходи.

Також слід звернути увагу на питання корупції. Без реформ у цьому секторі неможливо закінчити етап вступу до ЄС, наблизитись до європейських цінностей та модернізувати публічне управління. Для цього потрібно прийняти нові нормативно-правові акти, надати органам державного фінансового контролю додаткові повноваження щодо контролю за цільовим, законним та ефективним витрачанням усіх публічних ресурсів. Також потрібно, як зазначають В. С. Куйбіда та В. М. Пасічник, удосконалити механізми контролю Державної аудиторської служби у сфері закупівель і посилити відповідальність за перешкоджання їй при здійсненні заходів державного фінансового контролю, а також посилити відповідальність у воєнний і повоєнний періоди за порушення бюджетного законодавства, порушення законодавства з питань управління об'єктами державної власності, правопорушення, пов'язані з фінансовими та матеріальними публічними ресурсами (Куйбіда, & Пасічник, 2020).

Якщо розглядати стратегію післявоєнної економічної перебудови України, то слід зосередити увагу на таких основних пріоритетних напрямках:

- 1) відродження виробничого потенціалу економіки та створення робочих місць;
- 2) заходи зміцнення платіжного балансу країни та валютної стабільності.

У нинішніх умовах заощадження населення більшою мірою скорочуються через втрату робочих місць та пов'язаного з цим зниженням (або зникненням) поточних доходів, аніж від росту цін в магазинах. Україна не повинна перетворитися на постачальника трудових ресурсів іншим країнам чи на суцільний торговельний базар імпортованих товарів.

Держава має широкий арсенал інструментів політики, здатних стимулювати створення нових робочих місць та генерування мультиплікативного ефекту в економіці, державні інвестиції у нові робочі місця в пріоритетних видах діяльності, а саме: державно-приватне партнерство, насамперед в сфері інфраструктури; різні форми

державної допомоги бізнесу на створення робочих місць; державні гарантії за кредитами та компенсація кредитних процентних ставок; державне замовлення на закупівлю товарів та послуг; стимулювання імпортозаміщення та локалізації виробництва; стимулювання переміщення виробництва у безпечні регіони; стимулювання конверсії виробництва; розв'язання проблемних питань логістики та транспортної інфраструктури; розв'язання проблемних питань енергопостачання.

Зазначимо, що модернізація публічного управління має відбуватися в тісному зв'язку з процесами відновлення та модернізації промислових об'єктів, забезпечення енергетичної безпеки, розвитку ВПК, аграрного та інших секторів національної економіки. Проаналізуємо більш детально ті заходи, які потрібно здійснити в сфері публічного управління та різних сферах економіки в воєнний та післявоєнний періоди.

Відродження національної промисловості повинне відбуватися на засадах її технологічної модернізації. Виключно ринкові стимули не діють у високоризикових сферах, тим більше в умовах постійної воєнної загрози. Цікавий досвід ефективної інноваційної політики має Ізраїль, де в середині 80-х років було створено венчурну індустрію на основі співпраці армії та держави. Зокрема, ізраїльська програма підтримки технологічних інноваторів "Йозма" передбачає отримання державної підтримки у розмірі до 50% від необхідних для діяльності коштів. Ізраїльська армія відіграла роль кузні кадрів для технологічної сфери, а держава створила систему фондів венчурного фінансування інноваційних стартапів, включаючи залучення коштів іноземних інвесторів.

Енергетична безпека має бути досягнута шляхом збільшення видобутку власної вуглецевої сировини, будівництва підприємств з переробки вуглеводнів, розвитку логістичної інфраструктури постачання енергоносіїв.

Важливе значення має повномірне використання природних ресурсів. За даними НАН України, найбільш перспективними галузями української економіки, які здатні забезпечити потужний економічний ефект при відповідній їх технологічній модернізації є: атомна енергетика, в тому числі створення елементів ядерного паливного циклу з використанням покладів урану і цирконію; титанове виробництво; літєве виробництво; алюмінієве виробництво; чорна металургія; важке енергомашинобудування; фармацевтична промисловість та виробництво медичної техніки; новітні нафтохімічні виробництва виготовлення органічних продуктів; виробництво синтетичних



рідких палив (бензин, дизельне пальне тощо); аграрна селекція та генетика.

Розвиток вітчизняного ВПК та товарів подвійного призначення має бути головним пріоритетом промислової політики найближчого майбутнього. Особливо варто звернути увагу на сферу ракетної техніки та переносних комплексів, безпілотної авіації, виробництва босприпасів.

Підприємства аграрного сектора є достатньо конкурентними виробниками і могли б самостійно розширювати свій виробничий потенціал, здійснювати інвестиції в переробні потужності. Однак, звуження ринків збуту та висока вартість кредитних ресурсів змушує аграріїв активно користуватися інструментами державної кредитної підтримки.

Зміцнення платіжного балансу має бути основним середньостроковим стратегічним пріоритетом для збереження макроекономічної стабільності. За період воєнного часу станом на кінець 2022 року дефіцит зведеного платіжного балансу України становив \$2,9 млрд, тоді як профіцит у 2021 році становив \$487 млн. Основними причинами погіршення стану платіжного балансу стали: зупинка підприємств через війну; обмеження морських торговельних шляхів експорту; звуження ринків збуту; збільшення потреб економіки в імпорті цивільних та воєнних товарів; збільшення обсягів виведення валюти за кордон біженцями з України; затримки валютної виручки експортерів; закриття зовнішніх ринків капіталу для українських емітентів; інші канали виведення іноземної валюти з країни. Заходи зі зміцнення платіжного балансу можна розділити на 2 категорії: адміністративні та структурні. Адміністративні заходи включають посилення обмежень та контролю за рухом капіталів, операціями з іноземною валютою та імпортом тощо. Такі заходи повинні вводитись тимчасово, але оперативно, на основі постійного моніторингу і контролю. Структурні заходи включають інструменти стимулювання процесів імпортозаміщення і локалізації виробництва, а також державні ініціативи щодо розвитку логістики та транспортних шляхів експорту тощо. Такі заходи дозволяють посилити фундаментальну стійкість економіки до валютних шоків і мають середньостроковий ефект (Данилишин, 2022).

Тому формування пропозиції робочих місць дозволить підтримувати рівень поточних доходів громадян і запобігатиме скороченню їх заощаджень.

Україна має перетворитися на державу, яка творить інновації, здійснює своє національне

покликання щодо внесення своїх духовних цінностей у сучасний світ та утвердження їх в процесі життєдіяльності. Війна увиразнила, загострила потребу компетентності органів центральної і місцевої виконавчої влади, військових і військово-цивільних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підвищення ефективності та якості публічної служби і публічного управління в цілому. Новою парадигмою публічного управління має стати утвердження духовних цінностей, ідеалів та смислів, що передбачає: пріоритет духовності при визначенні цілей державної політики та публічного управління, дотримання етичної традиції українського народу та високих моральних критеріїв при здійсненні публічного управління, формуванні й реалізації державної політики; пріоритет народу щодо публічної влади. Подолання відчуження людини та суспільства від влади у сфері публічного управління передбачається шляхом рішучої боротьби з корупцією та проведення реформ, що спрямовані на широке застосування прямої демократії, посилення належного контролю громадськості за діяльністю органів публічної влади, вдосконалення виборчої системи, яка б ставила у рівні можливості всіх кандидатів і забезпечувала волевиявлення народу, формування ефективної виконавчої влади та місцевого самоврядування, функціонування незалежних і відповідальних засобів масової інформації.

Модернізація публічного управління неможлива без визначення стратегічних та вдосконалення її правових засад. Основною метою Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. 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 (Деякі питання реформування, 2021). Враховуючи, що в умовах війни та поствоєнний період перед органами публічної влади постає ціла низка нових викликів, вважаємо за доцільне сформулювати стратегічне бачення функціонування та розвитку публічного управління в середньостроковому та



довгостроковому часових горизонтах та внести зміни до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки.

У Стратегії зазначено, що Закон України «Про державну службу» відповідає Європейським принципам та спрямований на вирішення основних питань державної служби. Разом з тим, окремі положення зазначеного Закону потребують суттєвого удосконалення, а для його ефективної реалізації необхідні консолідовані зусилля усіх органів державної влади, спрямовані, насамперед, на викорінення корупції та підвищення рівня довіри громадян до державної служби. Необхідно прийняти нову редакцію Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» з метою створення низки правових передумов підвищення професійності, ефективності і престижності служби в органах місцевого самоврядування (Деякі питання реформування, 2021). Також, на наш погляд, з метою гармонізації цих законів, доцільно розробити та прийняти відповідно до європейських принципів публічного адміністрування Кодекс публічної служби України.

Важливим напрямом модернізації публічного управління є реформування центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, чітке функціональне розмежування їх повноважень, завершення процесів децентралізації, посилення ролі місцевого самоврядування, впровадження інституту префектів. Враховуючи це, необхідно внести зміни до Конституції України (щодо децентралізації влади), прийняти в новій редакції Закони України «Про центральні органи виконавчої влади», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», Закони України «Про місцевий референдум», «Про засади адміністративно-територіального устрою» та низку інших нормативно-правових актів.

Ключовим напрямом модернізації публічного управління є реформування й модернізація публічної служби. Основні напрями реформування й модернізації публічної служби, на думку Н. Гончарук і Л. Прудіус, включають: «законодавче закріплення нових підходів до управління, організації та функціонування публічної служби; удосконалення конкурсних засад добору кадрів на публічну службу та управління людськими ресурсами на публічній службі; забезпечення політичної нейтральності публічних службовців у процесі виконання своїх професійних обов'язків, посилення їх правової та соціальної захищеності; використання в роботі з персоналом інноваційних технологій

проведення моніторингу та оцінки персоналу публічної служби; регламентування порядку й процедури надання публічних послуг; підвищення ефективності управління публічною службою; упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами; формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечення підвищення рівня їх професійної компетентності; реформування системи оплати праці та мотивації публічних службовців; підвищення рівня авторитету та престижності публічної служби» (Гончарук, & Прудіус, 2020). На наш погляд, модернізації публічної служби також сприятимуть інновації функцій державної служби та реалізація стратегічних завдань щодо запобігання корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування.

Модернізація публічного управління має бути спрямована на досягнення реальних зрушень ціннісних орієнтацій українського суспільства, суттєвого підвищення для наших громадян демократичних політико-громадянських цінностей, зміцнення ідентичності українського соціуму, особливо під час надзвичайних обставин, пов'язаних із війною та періодом післявоєнної відбудови країни.

У результаті дослідження динаміки цінностей, нами було сформульовано сім наступних головних трендів: нагальна необхідність сприяння позитивній ціннісній трансформації суспільства з боку державних організацій; перевага ситуативних цінностей над стратегічними; достатньо повільний життєвий цикл трансформації цінностей – нерівномірна чутливість до нього різних вікових груп; негативний вплив індивідуалізації на процеси, що мають бути керованими через публічне управління; позитивні тренди щодо поступової зміни ціннісних орієнтирів і наближення їх до європейських зразків; ризик непослідовності у дотриманні системи цінностей та сталості такої системи; нагальна необхідність сприяння позитивній ціннісній трансформації суспільства з боку органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Враховуючи наведені вище тренди ціннісного розвитку суспільства, вважаємо за необхідне розробити Концепцію формування системи цінностей українського суспільства в умовах його трансформації та європеїзації, в якій має бути визначено напрями подальшого розвитку ціннісних орієнтацій українського суспільства та завдання органів публічної влади у цій сфері (Гончарук, & Чередниченко, 2022).



**Висновки:** Отже, модернізація публічного управління в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей є об'єктивно назрілим процесом, від здійснення якого залежить можливість національного відновлення країни після війни та її подальший соціально-економічний розвиток.

Сьогодні є серйозний запит суспільства та бізнес-спільноти на ті зміни, які сприятимуть наближенню України до повноцінного членства в ЄС та проведенню швидких і ефективних євроінтеграційних реформ. Україна отримала унікальний шанс провести швидку та всеохоплюючу трансформацію усіх сфер та модернізувати країну за підтримки міжнародних партнерів. Після завершення війни простір для інвестицій в Україну значно збільшиться, а безпека інвестицій гарантуватиметься європейським майбутнім. Враховуючи вітчизняний досвід, а також досвід успішних країн, які здійснили модернізацію в умовах нестійкого миру та високої мобілізаційної готовності суспільства, таких як Ізраїль, Південна Корея, пріоритетними напрямками мають бути: розвиток воєнно-промислового комплексу, машинобудування, будівельної галузі, переробки сільськогосподарської продукції, впровадження інноваційних та цифрових технологій, забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури.

Першочерговим завданням державної політики у сфері національної безпеки має стати реформування державного управління, зміна його суспільно-політичної природи на основі українських духовних цінностей, з неухильним

дотриманням принципів «верховенства права», «управління за законом» й «процедурної справедливості» та належного його кадрового забезпечення.

Таким чином, з метою модернізації публічного управління в Україні необхідно: внести зміни до нормативно-правових документів щодо діяльності інституцій в умовах воєнного стану і поствоєнного періоду, напрацювати зміни до законодавства щодо підтримки місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, завершення процесів децентралізації в післявоєнний період, оптимізації системи центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, чіткого розподілу функцій і повноважень між органами та рівнями публічної влади, формування нової ефективної моделі публічної служби та впровадження інституту префектів, надання якісних публічних послуг громадянам. Враховуючи існуючі тренди ціннісного розвитку суспільства, доцільно розробити Концепцію формування системи цінностей українського суспільства в умовах його трансформації та європеїзації, в якій має бути визначено напрями подальшого розвитку ціннісних орієнтацій українського суспільства та завдання органів публічної влади у цій сфері.

Модернізація публічного управління в умовах війни та в поствоєнний період сприятиме адаптації інституту публічної влади до стандартів ЄС, створенню умов для підвищення якості й ефективності публічного управління з урахуванням європейських цінностей і принципів демократичного урядування.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Алюшина Н. О. (2022) Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління, зб. наук. пр.*, 1/2(70/71), 11–16.
- Афанасьєва, В., & Вишневикий, А. (2010). *План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування*. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.
- Борщевський, В. В., Василиця, О. Б., & Матвєєв Є. Е. (2022). Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони, Серія: Публічне управління і адміністрування*, № 2 (76), 30-35.
- Гончарук Н. Т., & Прудіус Л. В. (2020). *Модернізація публічної служби в умовах зміни парадигми державного управління: науково-правовий аспект*. Київ: НАДУ.
- Гончарук Н., & Чердиченко А. (2022). *Ціннісні виміри українського суспільства в період його трансформації*. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка».
- Данилишин, Б. (2022). *Якими мають бути стратегічні напрями відбудови національної економіки*. Відновлено з <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/1/691022/>
- Деякі питання реформування державного управління України. (2021). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <http://www.kmu.gov.ua>
- Дяченко, С. (2022). Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. *Укрінформ*. Відновлено з <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html>



- Желіховський, С. (2022). *Наступні після України: як східні члени ЄС готуються до нападу Росії*. Відновлено з <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/04/5/7137253/>
- Куйбіда, В. С., & Пасічник, В. М. (2020). *Засади державної політики національної безпеки України*. Київ: НАДУ.
- Куйбіда, С. В. (2021). *Інструменти структурної перебудови національної економіки*. Львів: ЛА «Піраміда».
- Линдюк, О. А. (2016). *Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації*. Київ: НАДУ.
- Мелков, Ю. О. (2022). Демократична детермінанта розвитку суспільства: цінність, культура, практика. *Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ*. ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України.
- Нечипоренко, М. (2022). *Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України*. Відновлено з <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-u-povoyennij-chas>
- Осіпенко, Д. (2022). *Росія нападєт на Європу под предлогом боротьби с мировым злом*. Відновлено з <https://hvylya.net/authors/dmitriy-osipenko-dlya-hvili>
- Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС*. (2022). Відновлено з <https://yur-gazeta.com/golovna/ukrayina-otrimala-status-kandidata-na-vstup-do-es--komentar-eva.html>

## REFERENCES

- Alyushina N. O. (2022) Development of the civil service institute in the conditions of quarantine and martial law. *Efficiency of public administration, vol. of science pr*, 1/2(70/71), 11-16.
- Afanasyeva, V., & Vyshnevsky, A. (2010). *State administration modernization plan: proposals for bringing state administration and the civil service of Ukraine into line with the principles and practices of democratic governance*. K.: Center for adaptation of the civil service to the standards of the European Union.
- Borshchevsky, V. V., Vasylytsia, O. B., & Matveev, E. E. (2022). Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms. *State and Regions, Series: Public Management and Administration*, 2 (76), 30-35.
- Honcharuk N. T., & Prudius L. V. (2020). *Modernization of the public service in the context of a change in the paradigm of public administration: a scientific and legal aspect*. Kyiv: NADU.
- Honcharuk N., & Cherednychenko A. (2022). *Value dimensions of Ukrainian society in the period of its transformation*. Dnipro: NTU "Dniprovsk Polytechnic".
- Danylyshyn, B. (2022). *What should be the strategic directions of reconstruction of the national economy*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/1/691022/>
- Some issues of reforming the state administration of Ukraine. (2021). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine* Retrieved from <http://www.kmu.gov.ua>
- Dyachenko, S. (2022). How can we rebuild Ukraine. Successful world cases of post-war recovery. *Ukrinform*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html>
- Zhelikhovskiy, C. (2022). *Next up after Ukraine: how eastern EU members are preparing for a Russian attack*. Retrieved from <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/04/5/7137253/>
- Kuybida, V. S., & Pasichnyk, V. M. (2020). *Basics of the state policy of national security of Ukraine*. Kyiv: NADU.
- Kuybida, S. V. (2021). *Tools of structural restructuring of the national economy*. Lviv: LA "Pyramid".
- Lyndyuk, O. A. (2016). *Theory and practice of modernization of the civil service of Ukraine in the conditions of globalization*. Kyiv: NADU.
- Melkov, Yu. O. (2022). Democratic determinant of the development of society: value, culture, practice. *Materials of the All-Ukrainian. science and practice conf. in three volumes, Kyiv*. DZVO "University of Education Management" National Academy of Sciences of Ukraine.
- Nechiporenko, M. (2022). *Revival after the war. World experience of economic success for Ukraine*. Retrieved from <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-u-povoyennij-chas>
- Osypenko, D. (2022). *Russia will attack Europe under the pretext of fighting world evil*. Retrieved from <https://hvylya.net/authors/dmitriy-osipenko-dlya-hvili>
- Ukraine received the status of a candidate for EU membership*. (2022). Retrieved from <https://yur-gazeta.com/golovna/ukrayina-otrimala-status-kandidata-na-vstup-do-es--komentar-eva.html>