

УДК 342.25

DOI: <https://doi.org/10.31359/1993-0941-2022-44-226>

---

**С. В. Болдирєв**, Кандидат юридичних наук,  
Науковий співробітник Сектору муніципального  
права та місцевого самоврядування НДІ держав-  
ного будівництва та місцевого самоврядування  
НАПрНУкрaїни  
ORCID ID:0000-0002-2948-1667

**Т. В. Стешенко**, Кандидат юридичних наук,  
Науковий співробітник Сектору порівняльного  
конституційного та муніципального права НДІ  
державного будівництва та місцевого самовря-  
дування НАПрНУкрaїни  
ORCIDID:0000-0002-2002-454X

## **АКТУАЛІЗАЦІЯ ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

---

***Анотація.** Наукова стаття присвячена процесу реформування публіч-  
ної служби України. Авторами статті актуалізовано проблему переа-  
вантажження публічної служби в Україні, розглянуто основні тенденції  
модернізації публічної служби в Україні. У науковій статті досліджено  
основні сучасні концепції щодо належного функціонування публічного ад-  
міністрування, зокрема, парадигми «New Public Management» і «Good  
Governance», окреслені їхні характерні риси та прогалини, зазначено щодо*

*доцільності запровадження ідей концепцій в українські реалії. Досліджено програмні документи, цілі та результативність цифровізації (діджиталізації) публічної служби в Україні. Автори визначили тенденційні напрямки розвитку муніципальної та державної служб в Україні. Досліджено законопроектну роботу щодо служби в органах місцевого самоврядування, основну проблематику та прогалини у функціонування державної служби в Україні, запропоновано шляхи вирішення.*

**Ключові слова:** *публічна служба в Україні, реформування публічної служби в Україні, тенденції розвитку публічної служби в Україні*

**Постановка проблеми.** Процес реформування публічної служби в Україні обумовлений необхідністю запровадження міжнародних стандартів та принципів діяльності, викорінення корупційного чинника, надання якісних публічних послуг. Публічна служба в Україні успадкувала підходи та методи роботи командно-адміністративної системи Радянського Союзу, де, по суті, держава протиставляла себе громадянину. Сучасні підходи цивілізованих розвинутих держав передбачають створення клієнтоорієнтованої моделі управління, де публічні службовці за кошти місцевого чи державного бюджету, є найнятими менеджерами, які наділяються певним колом функцій та обсягом повноважень, які виконують роботу на принципах прозорості, професійності, доброчесності, відповідальності, законності, предметності, дієвості, не протиставляючи себе громадянину, а діючи на допомогу, для забезпечення та утвердження прав і свобод людини і громадянина.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика реформування публічної служби в Україні є предметом дослідження великого кластеру професіоналів, які досліджують, пропонують зміни щодо покращення та вдосконалення як публічних інституцій муніципальну службу та державну службу в Україні, це вчені, експерти в галузі адміністративного права, державного будівництва, публічного управління, конституційного права, зокрема, виділимо роботи наступних дослідників: Лях Ю. І., Воробйова О., Болотіна Є. В., Нікітенко А. В., Лисюк В., Чуба Н. В., Євсюкова О. В., Михайлова Т. М. Особливої уваги заслуговує діяльність аналітичного центру

Європейського Союзу за програмою підтримки вдосконалення врядування

та менеджменту – програма SIGMA.

Саме тому **метою наукової статті** є визначити сучасні парадигми функціонування публічної служби, їхні здобутки, запропонувати можливі шляхи їх імплементації в українську практику, проаналізувати напрямки реформування публічної служби в Україні, дослідити законопроектну роботу.

#### **Виклад основного матеріалу.**

1. «New Public Management» і «Good Governance» як основоположні парадигми реформування публічної служби в Україні.

Крізь призму транзитивності публічного адміністрування в Україні та перманентного стану реформування публічної служби (державної служби та служби в органах місцевого самоврядування), слід виокремити витоки, з яких походять цілеспрямовані ідеї розвитку публічних механізмів надання кращих послуг суспільству. Так, існують дві основні концепції щодо імплементації інструментів та підходів до публічного адміністрування, що спроможні запровадити суспільству отримання якісних публічних послуг (публічна адміністративно-сервісна діяльність), забезпечити високий рівень добробуту суспільства та якості життя загалом. Це «New Public Management» і «Good Governance».

Сутнісною характеристикою концепції «New Public Management» є використання у площині публічного управління стратегій та моделей, що активно використовуються у сфері приватній (бізнес, підприємницька діяльність). Основна ідея – мінімізувати державно-владний вплив на економічні та соціокультурні процеси та застосування його за умов виправданих та необхідних критеріїв. Метою концепції «New Public Management» є створення та реалізація дієвих прозорих процедур, результативність, продуктивність та координація для організації суттєвої комунікації з користувачами послуг (громадянами, організаціями, підприємцями).

Модель «New Public Management» заснована на теорії суспільного вибору, в якій діяльність державних службовців підлягає контролю з боку громадськості для запобігання неефек-

тивної діяльності та корупції. Нова перспектива публічної служби, втілена в демократичній теорії розвитку соціальної системи, зумовлює підзвітність державних службовців та посадових осіб громадянам. Передбачається, що державні службовці будуть слугувати громадським інтересам і відповідати очікуванням громадян належною державною службою, а держава разом із місцевим самоврядуванням будуть дбати про суспільні блага та стануть більш чутливими до потреб суспільства [1, с. 72].

У практиці оцінювання державної політики це поєднання чинників спонукало робити акцент на максимізації отримання за результатами діяльності (output, outcome) суспільних благ і послуг, незалежно від обсягу необхідних витрат (input). У громадському секторі для оцінки отримання результату діяльності використовують критерії: — «output» — результат у формі функцій і послуг, що надаються державними організаціями за запитами заявників; — «outcome» — результат від проведення діяльності, здійснення програми витрат, надання бюджетних послуг [2, с. 231]. Ідеї моделі управління «New Public Management» сприяли трансформації західної системи державного управління, яка поборолася застарілі бюрократичні системи. Від тоді державні структури були перетворені на більш чутливі до економічної кон'юнктури та запитів суспільства. Вони стали прозорими і підзвітними для громадського контролю, що сприяло ефективності діяльності [1, с. 72].

Ключовим механізмом модернізації системи державного управління є розробка і впровадження адміністративних стандартів та регламентів державних і муніципальних послуг з широким використанням можливостей інформаційно-комунікаційних технологій. Недоліки менеджеріального підходу до державного управління спровокували появу нової управлінської моделі, що отримала назву «Good Governance». В різних джерелах або «належне управління», або «добре врядування».

В основному нова парадигма орієнтована на подолання таких недоліків нового державного менеджменту, як другорядність вирішення соціальних проблем і, як наслідок, підвищення рівня соціальної нерівності та бідності, особливо в країнах, що розвиваються; ерозія ролі держави і державних службовців

в суспільних відносинах; акцент на універсальності пропонованих методів реформування замість обліку інституційного контексту кожної країни [3, с. 97].

За концепцією «Good Governance» акцентується увага на створенні прозорого та демократичного механізму формування та реалізації управлінських рішень. При цьому припускається, що сама така – прозора та демократична – процедура не може спричиняти неефективне використання національних ресурсів. А власний економічний результат – добробут, стабілізація цін, курсів валют, продуктивність – розглядаються як похідні від якості управління. Сутність концепції врядування «Good Governance» полягає у залученні до управління всіх соціальних інститутів: держави, приватного сектору, громадянського суспільства. Вона базується на наступних положеннях: децентралізації системи державного управління, розвитку партнерства з бізнесовими структурами та взаємодії з громадськістю; переході від адміністрування розвитку соціуму до надання йому послуг; професіоналізації державної служби; переходу від уніцентричної до багатоцентричної системи державного управління. На теоретичному рівні «Good Governance» виступає як середовище співпраці багатьох сторін – стейкхолдерів проблем. На практичному рівні визначається як сума без посередніх партнерських взаємовідносин громади, публічного та приватного секторів у процесі планування та управління справами регіону [4, с. 161–162].

З огляду на існування даних концепцій, можемо ствердити, що Україна має обрати шлях об'єднання здобутків двох концепцій та успадкувати найкраще, зокрема, основними тенденційними напрямками удосконалення публічної служби в Україні мають стати наступні елементи: діяльність публічної служби як інституції в Україні має відображати в реаліях сервісну орієнтованість в наданні публічних послуг, публічна служба має здійснюватися в рамках конституційного принципу верховенства права, публічна служба має втілювати та реалізовувати прозорий підхід у виконанні законних функцій, застосовувати однаковий підхід до всіх громадян держави, демонструвати результати роботи у вигляді покращення якості життя громадян,

задоволеності громадян послугами та високого рівня довіри до публічних службовців.

2. Діджиталізація як мейнстрім реформування публічної служби в Україні.

Один із напрямків перезавантаження публічної служби в Україні є цифровізація публічних послуг, що надаються публічною службою України (органами місцевого самоврядування та державною службою).

Поштовхом у розвитку цифрових технологій у державній службі України стала Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 [5]. Визначено, що синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, технологій аналізу даних, Інтернету речей окремо та в сукупності здатні привести до трансформаційних змін у державному управлінні та зробити державний сектор ефективним, реактивним, ціннісним. Є наявні позитивні приклади використання цифрових технологій, наприклад, у сфері державних закупівель та реєстрації майнових прав з використанням технології блокчейн. Концепція запроваджує базові поняття, як цифрові державні платформи – концепція утворення державних органів, орієнтованих на одночасне поліпшення якості послуг, оптимізацію кількості державних службовців та зменшення витрат. «Цифрові» платформи дозволяють вирішувати завдання, підвищувати ефективність, зменшуючи вартість діяльності та час виконання. Державні органи використовують «цифрові» платформи для спрощення та оптимізації внутрішніх процесів, поліпшення взаємодії з громадянами та зменшення витрат; цифрове робоче місце державного службовця – концепція гнучкості в методах виконання посадових обов'язків державними службовцями, яка стимулює їх спільну роботу та взаємодію, підтримує децентралізовані та мобільні робочі середовища, передбачає вибір технологій для роботи. Перевагами цифрових робочих місць є зменшення витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження.

«План заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019–2020 роки» [6], серед яких було:

- визначення оновленого переліку послуг задля першого чергового впровадження їх надання в електронній формі у відповідності зі суспільними потребами;

- забезпечення запровадження надання пріоритетних послуг в електронній формі (реінжиніринг порядків надання пріоритетних послуг задля того аби їх уніфікувати та оптимізувати, електронна взаємодія задля оптимізації порядків надання пріоритетних послуг із використанням системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів; визначення стадії розвитку пріоритетних послуг та рівня довіри до схеми і засобу електронної ідентифікації відповідно до законодавства; відповідні зміни до нормативно-правових актів, якими регулюються щодо питання надання пріоритетних послуг, враховуючи вимоги Закону України «Про адміністративні послуги»; надання пріоритетних послуг в електронній формі);

- забезпечення реалізації принципу єдиного вікна («one-stop-shop») задля того, щоб надавати електронні послуги фізичним та юридичним особам;

- модернізувати наявні та створити нові веб-портали (офіційні веб-сайти суб'єктів владних повноважень), через які б надавалися електронні послуги (сервіси), згідно з єдиними вимогами для розроблення, ведення та інтеграції (взаємодії) офіційних веб-сайтів суб'єктів владних повноважень;

- інтегрувати веб-портали (офіційні веб-сайти суб'єктів владних повноважень), через які надаються електронні послуги (сервіси) з інтегрованою системою електронної ідентифікації та автентифікації.

Крім того, необхідно звернути увагу на Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки, яка затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 [7] (далі – Стратегія), де визначено, що до пріоритетів регіонального розвитку на період до 2027 року належать: підвищити якість та забезпечити доступність для населення послуг, які надають органи державної влади та органи місцевого самоврядування, незалежно від того де проживають громадяни, в тому числі, базуючись на засадах діджиталізації. Даною Стратегією визначено коло оперативних

цілей та головних завдань, які покликані забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Стратегією передбачене необхідність забезпечення професійного розвитку посадових осіб місцевих органів виконавчої влади, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Визначено, що важливо забезпечити організацію підвищення кваліфікації посадових осіб місцевих органів виконавчої влади, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад з питань, які пов'язані з реалізацією державної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади, цифрового розвитку, електронного урядування та електронної демократії, стратегічних комунікацій, детінізації доходів тощо.

Концепція розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації від 03.03.2021 року рекомендує органам місцевого самоврядування під час розроблення власних програмних документів передбачати заходи, які націлені на розвиток цифрових компетентностей [8].

Окремим і найбільш важливим досягненням електронного урядування в Україні є створення додатку «Дія» з можливістю отримати різноманітні державні послуги онлайн. Такі послуги, як реєстрація та страхування авто, оформлення дозволу на міжнародні перевезення, замовлення та отримання необхідних довідок, подача заявок на отримання

гранту, отримання ліцензій на виробництво та продаж лікарських засобів, реєстрація підприємства тощо. Однак все ще існує ряд проблем, які потребують вирішення, зокрема таких як: неготовність населення до змін, недовіра до електронних ресурсів та сервісів, які пропонує держава, недостатнє фінансування проектів з цифровізації, недостатня захищеність інформаційних баз даних та інноваційних інструментів. Саме над пошуком рішень для окреслених проблем доцільно працювати теоретикам та практикам [9, с. 107–108].

Констатуємо, наведені програмні нормативні акти склали фундаментальну основу для практичної реалізації ідеї діджиталізації публічної служби в Україні, що матиме позитивні результати та досягнення в налагодженні електронного документоо-



бігу, оптимізації та полегшенні надання громадянам публічних послуг, зменшенні бюрократизації, позбавленні різного рівня бар'єрів у вигляді дозвільної системи й зловживання у термінах прийняття рішень та мінімізації корупційного чинника.

3. Тенденційні напрямки модернізації публічної служби в Україні

Звернімо увагу на законопроектні новації щодо реформування служби в органах місцевого самоврядування та особливості тенденцій модернізації державної служби в Україні. Констатуємо, що при вдосконаленні державної служби має запроваджуватися концепт «людиноцентристської» моделі, характерними для якої є утвердження прав і свобод людини, громадянина, створення дієвих інструментів щодо покращення якості публічних послуг та покращення рівня добробуту.

Публічність діяльності є головним критерієм виокремлення функціонування як органів влади, так й інших осіб, яким делеговано публічні функції як таких, що здійснюють публічну владу або повноваження. Очевидно, що Закон України «Про державну службу» потребує відповідних змін. Саме в цьому законі має бути визначено державну службу як публічну, з одночасним встановленням посад в органах державної влади, які не можуть бути іншими, ніж публічні. Головним критерієм є наявність в осіб, які обіймають відповідні посади, не тільки прав й обов'язків як базового компонента повноважень, а й усього спектра компонентів, які дають змогу зробити висновок щодо того, що особа має в наявності повноваження, що й має охоплювати поняття «державна служба». Такий підхід сприятиме чіткому визначенню, яка саме діяльність є публічною, з відповідними обмеженнями, пов'язаними зі здійсненням публічних повноважень, та відповідним комплексом правових гарантій публічної діяльності. Не є доцільним передбачати конкретне коло посад, які належать до публічних, якщо існують відповідні, чіткі й зрозумілі критерії самої публічності. Така казуїстика як наслідок матиме лише внесення численних змін до відповідного переліку й потенційно може створити штучні колізії. Зауважимо, що саме публічна діяльність потребує прискіпливішої уваги з огляду

на її кадровий склад, що потребує відповідних конкурсних процедур [10, с. 131–132].

Проблематикою при реформуванні державної служби є певний конфлікт між так званою «новою» і «старою» державною службою. Представники не реформованих структурних підрозділів не зрозуміли, чому у «нових» фахівців з реформ така висока заробітна платня. Сформувалося усвідомлення, що після запровадження реформи значну кількість працюючих державних службовців буде звільнено. Це призвело до зволікання у вирішенні важливих питань, сформувало напружені стосунки між працівниками, посилило таке негативне явище, як небажання ділитися інформацією [11, с. 5].

Для ліквідації таких непорозумінь вважаємо, що доцільним є запровадження виключно єдиного підходу для зайняття посад на державну службу, створення антикорупційних запобіжників при призначенні на посаду, визначення прозорих та публічних умов для всіх претендентів на посади державної служби, при цьому критерій «старих та нових» службовців має зникнути з поля уваги. Саме єдина методологія для публічних конкурсів при призначенні на посаду, системи оцінювання діяльності державних службовців, нарахування системи оплати тощої надасть можливість викоринити дану проблему.

Базисними завданнями, що підлягають вирішенню та законодавчого регламентування, це: 1) оновлення конкурсних процедур для забезпечення прозорого відбору на держслужбу, що ґрунтується на європейських принципах публічної адміністрації, та залучення на держслужбу висококваліфікованих фахівців. Відповідна постанова має бути прийнята Кабінетом Міністрів України; 2) удосконалення законодавства в сфері розвитку держслужби та системи оплати праці з метою оновлення процедури добору за принципами SIGMA та запровадження прозорої системи оплати праці держслужбовців, що передбачає перегляд структури оплати праці, посилення її конкурентоспроможності, впровадження системи грейдів, створення дієвого кандидатського резерву тощо. Відповідний законопроект має бути поданий до парламенту; 3) запровадження системи оплати праці на основі класифікації посад державної служби в пілотних

державних органах в межах реалізації Концепції реформування системи оплати праці держслужбовців. Відповідна постанова має бути прийнята Кабміном; 4) запровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати (HRMIS). Індикатор виконання — введення системи в промислову експлуатацію та підключення до неї міністерств та інших ЦОВВ[12].

Реформа служби в органах місцевого самоврядування є однією із ключових реформ в державі, вона покликана суттєво змінити застарілі та непродуктивні підходи муніципальної служби, виробити сучасні інструменти, які у співзвучності з реформою децентралізації публічної влади, створять новий рівень організації та діяльності муніципальної служби в Україні.

Реформування служби в органах місцевого самоврядування означилася Стратегією реформування державного управління на 2022–2025 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. No 831-р [13] та законопроект, суб'єктом ініціативи якого виступає Кабінет Міністрів України, проект Закону про службу в органах місцевого самоврядування No 6504 від 05.01.2022 року [14].

Даний законопроект запроваджує нову філософію служби в муніципальних органах, яка має на меті всесторонньо ліквідувати наявні недоліки та прогалини діяльності, посилити мотивацію праці в органах місцевого самоврядування, вирішити проблеми атестації та підвищення кваліфікації службовців, здійснити розподіл політичних посад і посад службовців, переглянути систему оплати праці службовців, упорядкувати проведення публічних конкурсів на посади службовців місцевого самоврядування та здійснити оголошення про конкурс та результатів його проведення через Єдиний портал вакансій публічної служби, запровадити механізми кар'єрного просування службовців місцевого самоврядування, шляхом застосування можливості переведення на вищі посади служби в органах місцевого самоврядування в межах категорії посад протягом одного року після отримання відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання тощо [15]. Аналізуючи норми даного законопроекту зазначимо, що незважаючи

на його майбутній позитивний вплив на муніципальну службу в Україні, деякі норми мають суперечності та недоліки. Зокрема, виділимо проблеми щодо політичного впливу на службовців в органах місцевого самоврядування, оптимальної системи оплати праці, концепції надбавок та преміювань, складу конкурсної комісії, єдиного механізму проведення публічних конкурсів тощо [15].

**Висновки.** Доходячи до висновків, маємо визначити, що, оголосивши курс на інтеграцію з Європейським Союзом, Україна має утвердити кращі традиції та принципи функціонування публічної служби в розвинутих державах. Сутністю реформування публічної служби в Україні має постати «людиноцентристська» модель публічного управління, клієнтоорієнтованість, висока якість надання публічних послуг, професійність, викорінювання дилетантизму, цифровізація, позбавлення корупційного ризику, запровадження єдиних підходів до прийняття на зайняття вакантних посад, комунікація з громадянським суспільством, підвищення рівня знань та здібностей (так званих *soft&hardskills*). Такі центральні принципи й підходи в реформуванні та модернізації публічної служби, як інституціональної складової, в Україні стануть поштовхом для нового рівня розвитку держави, цивілізованості та залучення до європейського простору.

#### Список використаних джерел:

1. Лях Ю. І. До питання адаптації прогресивних західних концепцій публічного адміністрування в умовах України. Держава і регіони. 2019. № 1 (65). С. 72. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2019/15.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2019/15.pdf)
2. Воробйова О. Сучасні управлінські моделі NewPublicManagement і GoodGovernance та їх запровадження. Ефективність державного управління. 2015. № 42. С. 231. URL: [file:///C:/Users/1/Downloads/efdu\\_2015\\_42\\_28.pdf](file:///C:/Users/1/Downloads/efdu_2015_42_28.pdf)
3. Болотіна Є. В., Нікітенко А. В. Сучасні західні концепції та моделі публічного адміністрування. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 1 (47). С. 97. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123127/13-Bolotina.pdf?sequence=1>
4. Лисюк В. Принципи системності в дослідженні еволюції державного управління економікою. Вісник Хмельницького національного

- ного університету. 2022. № 3. С. 161–162. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-22.pdf>
5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67–2018-%D1%80#Text>
  6. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019–2020 роки: розпорядження КМУ від 30 січня 2019 р. № 37-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37–2019-%D1%80#Text>
  7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695–2020-%D0%BF#Text>.
  8. Просхвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: розпорядження КМУ від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167–2021-%D1%80#Text>
  9. Чуба Н. В. Електронне врядування та адаптація державної служби України до стандартів ЄС»<http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2124/2623>
  10. Солоткий С. А. Концептуальні засади державної служби в Україні: проблемні питання. Філософські та методологічні проблеми права. 2021. № 1 (21). С. 131–132.
  11. Євсюкова О. В., Михайлова Т. М. Державна служба України: специфіка складнощів модернізаційного процесу. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 4. С. 5. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/3.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/3.pdf)
  12. Реформа державного управління. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
  13. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. No 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831–2021-p>.
  14. Про службу в органах місцевого самоврядування. Проект Закону України від 05.01.2022 No 6504. URL:[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73563](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563)
  15. Болдирев С. В., Чубарь С. С. Реформування служби в органах місцевого самоврядування як сутнісна складова механізму децентралізації в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Юридичні науки»*. 2022. № 4. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/law2022/4/8025>

## REFERENCES :

1. LiakhYu.I. (2019). Do pyttannia adaptatsii prohresyvnnykh zakhidnykh kontseptsii publichnogo administruvannia v umovakh Ukrainy. *Derzhava I rehiony*. 2019. № 1 (65). p. 72. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2019/15.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2019/15.pdf)
2. Vorobiova O. (2015). Suchasni upravlinski modeli New Public Management i Good Governance ta yikhzaprovadzhennia. *Efektivnistd erzhavnohoupravlinnia*. № 42. p. 231. URL: [file:///C:/Users/1/Downloads/efdu\\_2015\\_42\\_28.pdf](file:///C:/Users/1/Downloads/efdu_2015_42_28.pdf)
3. BolotinaYe.V., Nikitenko A. V. (2017). Suchasni zakhidni kontseptsii ta modeli publichnogo administruvannia. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. № 1 (47). p. 97. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123127/13-Bolotina.pdf?sequence=1>
4. Lysiuk V.(2022). Pryntsypy systemnosti v doslidzhenni evoliutsii derzhavnogo upravlinnia ekonomikoiu. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 3. pp. 161–162. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-22.pdf>
5. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainyna 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yiirealizatsii: rozporiadzhennia KMU vid 17 sichnia 2018 r. № 67-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67–2018-%D1%80#Text>
6. Pro zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo realizatsii Kontseptsii rozvytku systemy elektronnykh posluh v Ukrainina 2019–2020 roky: rozporiadzhennia KMU vid 30 sichnia 2019 r. № 37-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37–2019-%D1%80#Text>
7. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnia 2020 r. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695–2020-%D0%BF#Text>.
8. Pro skhvalenniaKontseptsiiirozvytkutsyfrovyykhkompetentnostei ta zatverdzhenniaplanuzakhodiv z yiirealizatsii: rozporiadzhennia KMU vid 3 bereznia 2021 r. № 167-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167–2021-%D1%80#Text>
9. Chuba N. V. Elektronne vriaduvannia ta adaptatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy do standartiv YeS. URL:<http://journals.maup.com.ua/index.php/publicmanagement/article/view/2124/2623>
10. Solotkyi S. A. (2021).Kontseptualni zasady derzhavnoi sluzhby v Ukraini: problemni pytannia. *Filosofski ta metodolohichni problemyprava*. № 1 (21). pp. 131–132.
11. Yevsiukova O. V., Mykhailova T. M. (2021). Derzhavna sluzhba Ukrainy: spetsyfika skladnoshchi v modernizatsiinoho protsesu. *Derzhavne*

- upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 4. p. 5. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/3.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/3.pdf)
12. Reforma derzhavnoho upravlinnia. *Uriadovi portal*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
  13. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2021 r. No 831-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-r>.
  14. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. Proiekt Zakonu Ukrainy vid 05.01.2022 No 6504. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73563](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563)
  15. Boldyriev S. V., Chubar S. S. (2022). Reformuvannia sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia yak sutnisna skladova mekhanizmu detsentralizatsii v Ukraini. *Mizhnarodnuy I naukovyi zhurnal «Internauka»*. Seria: «Yurydychni nauky». № 4. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/law2022/4/8025>

**S. V. Boldyriev, T. V. Steshenko**  
**Feasibility of reloading and trends in the reform of**  
**the public service in Ukraine**

**Summary.** *The scientific article is devoted to the process of reforming the public service in Ukraine. The authors of the article updated the problem of restarting the public service in Ukraine, considered the main trends of modernization of the public service in Ukraine. The main modern concepts regarding the proper functioning of public administration, in particular, the «New Public Management» and «Good Governance» paradigms have been examined in the scientific article, their characteristic features and gaps have been outlined, the expediency of introducing the ideas of the concepts into Ukrainian realities has been indicated. The authors claimed that the main idea of New Public Management is to minimize the state-authority influence on economic and socio-cultural processes and its application under the conditions of justified and necessary criteria. It has been stated that the concept of Good Governance emphasizes the creation of a transparent and democratic mechanism for the formation and implementation of management decisions. Ukraine should opt for the path of combining the achievements of the two concepts and inherit the best, in particular, the following elements should be the main trend directions for the improvement of the public service in Ukraine: the activity of the public service as an institution in Ukraine should reflect the reality of service orientation in the provision of public services, the public service should be carried*

*out within the framework of the constitutional principle of the rule of law, the public service must embody and implement a transparent approach in the performance of legal functions. The program documents, goals and effectiveness of digitization of public service in Ukraine have been studied. One of the directions of rebooting the public service in Ukraine is the digitization of public services provided by the public service of Ukraine. The authors stated that «digital» platforms allow solving tasks, increasing efficiency, reducing the cost of activities and the time of execution as well as government bodies use «digital» platforms to simplify and optimize internal processes, improve interaction with citizens and reduce costs. The authors identified the trends in the development of municipal and state services in Ukraine. The legislative draft work on service in local self-government bodies, the main problems and gaps in the functioning of the civil service in Ukraine have been studied, and solutions have been proposed. The authors stated that it is expedient to introduce an exclusively unified approach to filling civil service positions, to create anti-corruption safeguards when appointing to a position, to define transparent and public conditions for all applicants for civil service positions, while the criterion of «old and new» employees shouldn't be taken into account in society.*

**Keywords:** *public service in Ukraine, public service reform in Ukraine, trends in the development of public service in Ukraine*