

УДК 35.078.11 [16]

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.2.27>**Г. Ю. Сєдов**аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID ID: 0009-0009-5672-8109

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Досліджено зарубіжний досвід та визначено, що кожна європейська держава напружувала власну концепцію функціонування системи публічного управління на засадах принципів регіоналізації та децентралізації. Системи публічного управління, що існують на сьогодні в Західній Європі вибудувалися внаслідок розвитку національної держави, суспільних відносин, розбудови консолідованої демократії й інших потреб сучасного суспільства. Закцентовано увагу на європейських цінностях (верховенство права, права людини, демократія), що визначають формат існування будь-якої європейської держави. Виявлено, що відсутність загального законодавства ЄС у сфері публічного управління створює проблему для держав-кандидатів, адже цілі та напрями реформи публічного управління є менш чіткими. Відзначено, що, поряд з тим, існує загальний консенсус щодо основних компонентів належного управління: верховенство правових принципів надійності, прозорості, передбачуваності, підзвітності, а також управлінська та технічна компетенція, участь громадян й організаційний потенціал. Зважаючи на відмінності реформ в європейських державах, визначено спільні ключові компоненти європейського підходу до реформування системи публічного управління та встановлено високий рівень ініціативи одного з ключових трендів реформування останніх років – високого рівня надання адміністративних послуг та цифровізації. Ці ініціативи варіюються від загальних програм підвищення ефективності та якості державних послуг (через рамки, стандарти), збільшення доступу до послуг, ініціативи для покращення бізнес-середовища, розбудови електронного уряду й інновацій на основі ІКТ (оцифрування внутрішніх процесів, цифрові послуги та ін.) та впровадження інновацій у державному секторі загалом. Встановлено, інтеграція в ЄС була й залишається основним важелем змін та реформ в державах, що прагнуть приєднатися до ЄС. Проведений аналіз ефективності впровадження реформ публічного управління у країнах-членах ЄС надав підстави систематизувати в національні реалії ключові напрями адаптації позитивних векторів.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, безпека, національна безпека, управління змінами у публічному секторі, реформа, євроінтеграційні процеси, безпекові виклики, демократія.

Постановка проблеми. Підтримка популярності та прихильності відносно євроінтеграційного вектору в Україні вимагає чітких скоординованих дій щодо прозорості та комунікації, реалістичних термінів для досягнення ключових етапів. Важливим компонентом реформування системи публічного управління постає підвищення ефективності на засадах інституційних стандартів, притаманних європейським державам, нових підходів до стратегування розвитку держави в цілому (особливо, в умовах повоєнного суспільства). Система оцінки ефективності реалізації публічного управління, як й система публічного управління загалом, не може бути

закритою та повинна враховувати зовнішні безпекові та глобалізаційні детермінанти впливу на неї при досягненні стратегічних цілей розвитку країни і держави.

На нашу думку, розроблення нового підходу до формування системи оцінки ефективності публічного управління повинно охопити всі ключові особливості діяльності органів влади за умов сучасних безпекових викликів. Цей підхід полягає у вибудовуванні системи публічного управління у сукупності взаємовпливу суб'єкт–об'єкт–суб'єкт з урахуванням зовнішнього контексту безпекового середовища, глобалізаційних факторів, основних функцій органів влади

на державному та місцевому рівнях, одним із механізмів управління якої є оцінка ефективності публічного управління. Цей механізм заснований на цільовій управлінській природі діяльності, формуванні критеріїв досягнення мети в умовах впливу зовнішніх безпекових викликів і глобалізаційних факторів, конкретно-управлінського вкладу в їх досягнення.

Система оцінки ефективності органів публічного управління має формуватися на основі ефективної реалізації механізму державного управління, ключовими складниками якого мають стати: цілепокладання (постановка мети із зазначенням конкретних вимірювальних результатів); критерії досягнення мети (сукупність оцифрованих показників, що характеризують досягнення мети); критерії управлінського внеску щодо досягнення мети (сукупність вимірювальних оцифрованих показників, що показують ступінь впливу управлінського рішення на досягнення цільових показників); аналіз досягнутих результатів (зіставлення досягнутих результатів із запланованими, результати значень показників досягнення мети); коригування мети та управлінських рішень (за необхідності за досягнутими результатами та у випадку невідповідності досягнутих результатів із запланованими внесеннями змін до показників досягнення мети й управлінські рішення). Результатом реалізації цього підходу є підвищення прихильності та довіри громадян до органів державного управління і місцевого самоврядування, реалізації публічного управління загалом. У єдиній взаємодії держави та суспільства соціальний ефект від реалізації державних програм та проєктів, впровадження нових механізмів управління буде значно вищим, як загалом й ефективність публічного управління.

Аналіз останніх публікацій по темі дослідження. Проблемні аспекти реформування системи публічного управління стали предметом наукових досліджень багатьох дослідників, зокрема: В.Бережного, А.Берези, О.Бобрик, В.Бойченка, С.Ганущина, О.Глушка, А.Чердиченко, В.Гришка, В.Задорожного й О.Ковальова, І.Кульчій, Н.Дамірова, Ю.Сака, І.Юхна, В.Черниша й А.Гавриленка та інші. З огляду на значний масив присвячених досліджень щодо реформування публічного управління, необхідно відзначити у більшості їх галузеву тенденцію чи вузько прикладний характер. У працях простежується недостатній рівень аналізу проблемних питань реформування системи публіч-

ного управління в аспекті євроінтеграційного напрямку в умовах сучасних безпекових викликів.

Мета дослідження – здійснення аналізу напрямів реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору та сучасних безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу. Не дивлячись на певний прогрес в реформах в умовах воєнних дій, деякі проблеми розвитку зросли та поглибилися територіальні диспропорції. Мова йде про те, що східні регіони України знаходяться під загрозою посилення агресії РФ, що спричинило відтік інвестицій та зменшення економічної активності. Руйнівною для держави також стала й демографічна проблематика, що серйозно загострилася у зв'язку з агресивною війною РФ проти України, адже мільйони людей змушені тікати із зон бойових дій та прифронтових територій. Безсумнівно, що розв'язання зазначених проблем є найактуальнішим трендом діяльності України, хоча в попередні роки мирного життя не було створено передумов щодо того, щоб означені питання оперативно розв'язувалися в воєнні часи. Низка важливих завдань, що були поставлені ще на початку розбудови незалежної Української держави, не були в повному обсязі вирішені. Передусім, мова йде, до прикладу про такі питання як оптимізація системи державного регулювання із огляду підтримки економічному зростанню і підвищенню рівня добробуту населення (громадян); досягнення нової якості державного контролю, а також створення «держави добробуту». Поруч з тим, досягнення у сфері державного управління реформ в Україні після 2014 року можуть стати базисом задля ефективної діяльності з наближення національної системи публічного управління до європейських кращих зразків, навіть за умов війни. Держава повинна реалізувати низку заходів, що, по суті, вважаються поетапним планом реформування.

Варто зауважити, що інституційне зближення елементів підсистем із ціллю створення їх відносно нової якості стосовно становлення тенденцій взаємодії набуває усе більшої актуальності у обставинах трансформаційних змін різних систем, в аспекті чого дії інституцій й інститутів у системі публічного управління залежать від національної специфіки. Зважаючи на це, держава повинна забезпечити ефективну трансформацію інституційних основ публічного управління й адміністрування на

умовах уникнення між старими й новими системами конфліктних ситуацій [5, с.170].

Після розпочатої повномасштабної російської агресії проти України частка громадян, які вважають, що в Україні події розвиваються в правильному напрямі, суттєво зросла (у грудні 2021 року з 20% до 51% в вересні-жовтні 2022 року, досягнувши найвищих показників в лютому-березні 2023 року (61%). Зараз спостерігається деяке зниження цього показника (до 52%, за даними останнього опитування, тобто до рівня, який спостерігався восени 2022 року). 27% респондентів вважають, що події розвиваються в неправильному напрямі (21% не визначилися) [8].

43% українців вірять в те, що Українська держава спроможна подолати існуючі труднощі й проблеми на протязі найближчих кількох років, приблизно така ж кількість (42%) вважають, що Україна зможе в більш віддаленій перспективі подолати проблеми, й тільки 6% – що Україна не спроможна подолати існуючі проблеми (решта – не визначилися). В лютому-березні 2023 року ці показники становили відповідно 49%, 36% та 3%, а наприкінці 2021 року – відповідно 18%, 54% і 18% [8].

Суспільство є ключовим драйвером і суб'єктом зміни структури публічної влади, яка призначена створити рівні можливості в сфері впровадження загальних благ, забезпечити законність і правопорядок, гідний соціальний та економічний рівень життя. Спроможність структури органів публічної влади адаптуватись у відповідності до змін інтересів, пріоритетів,

очікувань громадян вважається основою збереження суспільної єдності й формування системи протистояння глобальним викликам спроможним дестабілізувати соціальну внутрішню структуру. Інституційні засади формування сучасних організаційних структур у публічному управлінні передбачають використання децентралізації і делегування повноважень, оптимізації структурних підрозділів, раціоналізації, застосування новітніх інформаційних технологій та систематизацію процедур управління. Втілення публічного управління включає відповідну зміну комунікаційної взаємодії органів публічної влади. Проте, в Україні така взаємодія доки на законодавчому рівні достатньо не регулюється [6, с.171-172].

В останні десятиліття виразно проявляється суперечність між авторитарно-бюрократичним стилем управління та імперативами публічного характеру управління під час реалізації державно-владних повноважень. Дієвим механізмом вирішення цих протиріч є процес заміщення авторитарно-бюрократичного стилю новими стилями, що мають і публічний характер.

Посилення публічності управління, що характеризується розширенням принципів управління якістю надання державних (публічних) послуг, способів дії та мислення, методів державно-управлінського впливу на суспільні інтереси й відносини. При цьому не заперечується сутність, природа адміністративного управління як ведення державних справ, рішення загальнозначущих суспільних інтересів, забезпечення функцій держави. У зв'язку з цим виникає

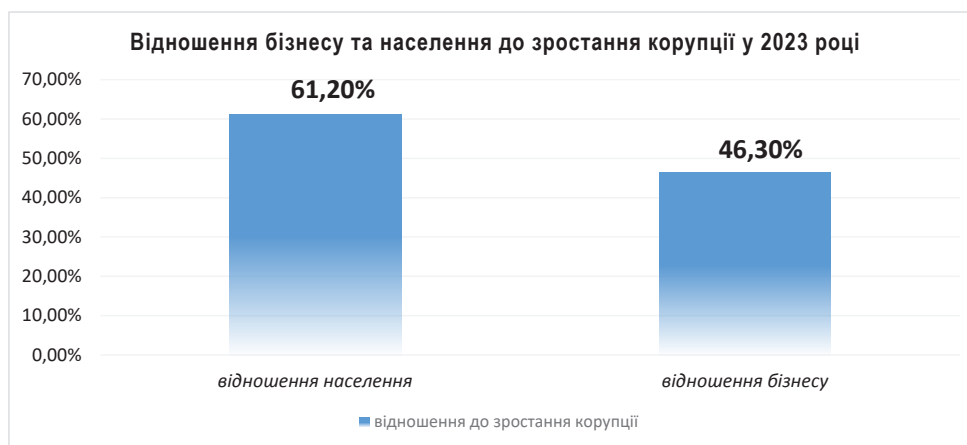


Рис. 1. Показники найчастішої довіри до державних та суспільних інститутів (за результатами соціологічного дослідження, липень 2023 року)

Джерело: сформовано на основі [8]

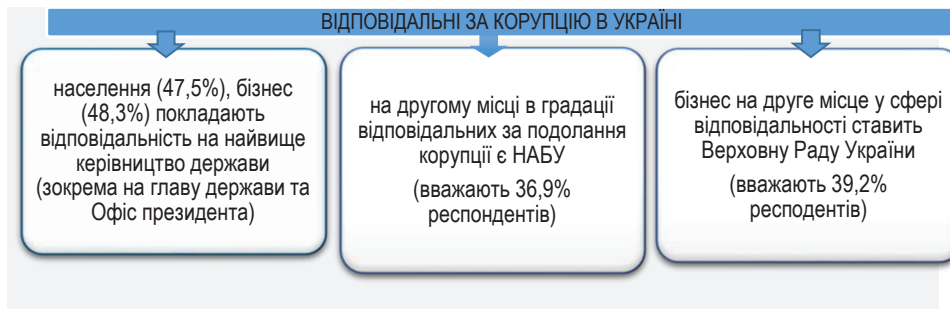


Рис. 2. Показники найчастішої довіри до державних та суспільних інститутів (за результатами соціологічного дослідження, січень 2024 року)

Джерело: сформовано на основі [7]

проблема підвищення ефективності системи публічного управління шляхом вирішення пов'язаних із ним протиріч.

Публічність управління зумовлена розвитком транспарентності, гласності та відкритості діяльності органів влади; наявністю реальної можливості участі громадян в управлінні державою; наявністю незалежного контролю за діяльністю органів влади; можливістю критики дій органів влади та широкого обговорення позицій громадянського суспільства.

Публічність – принцип-імператив управління державними послугами, що координує взаємодію державної виконавчої влади та громадянського суспільства, дозволяє підвищувати керуваність системою державних послуг за умов її модернізації.

В основі публічного управління лежить якість управління державних органів, що передбачає: залучення інститутів суспільства та громадян у процес прийняття соціально-значущих управлінських рішень; розвиток зворотного зв'язку як засобу забезпечення ухвалення адміністративних рішень для громадян; закріплення у нормативних актах виконавчої процедури узгодження інтересів, пошуку соціального компромісу.

Управлінню системою державних послуг характерно наростання різних протиріч. Ключовою формою прояву основного протиріччя системи державних послуг виступає монополізація функцій державних органів виконавчої влади поряд з тим, що прийнято низку законів та нормативних актів щодо демократизації у цій сфері: з боку споживачів державних послуг – протиріччя між очікуваннями відповідної якості послуг до їх отримання та оцінювання державної послуги після отримання. Вважаємо, що унормувати це питання зможе нещодавно прийнятий законодавчий акт про адміністративну процедуру, який поміж тим давно діє у європейських країнах.

Монополізація функцій органів виконавчої влади тягне за собою їхню корумпованість. Як відмічають В.Пироговська, О.Предместніков та О.Гончарук [9], незавершеність організаційної і функціональної складових вітчизняного антикорупційного механізму й незавершеність антикорупційних реформ мають негативний вплив на результати антикорупційних зусиль. Корупційна системна бюрократія не спроможна адаптуватися до правових реформ та нових антикорупційних інституцій, а міжнародні партнери (донори) зауважують, що забезпечення прозорого й чесного врядування лишається складним завданням. Саме тому, як підкреслюють автори, питання щодо боротьби з корупцією лишаються на порядку денному розвитку, національної безпеки та інтеграції Української держави у європейські й євроатлантичні структури. Означене вимагає ефективного розв'язання теоретичних та практичних питань, що пов'язані з боротьбою в Україні корупційних діянь.

У Київському міжнародному інституті соціології зазначили, що питання корупції є складним й важливо дивитися також на ситуацію у динаміці. Слід навести результати опитування «Стан корупції в Україні. Сприйняття, досвід, ставлення» (проведене на замовлення Програми сприяння громадській активності «Долучайся!» у рамках проєкту USAID), відповідно до якого для 89% населення зараз корупція – дуже або скоріше серйозна проблема [2].

Результати опитування, що проведене на замовлення Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) компанією Info Sapiens показує, що на думку українців, рівень корупції в 2023 році в державі зріс, а відповідальність за подолання цього явища першочергово лежить на главі держави, Офісі президента, Національному антикорупційному бюро та Верховній Раді України [2].

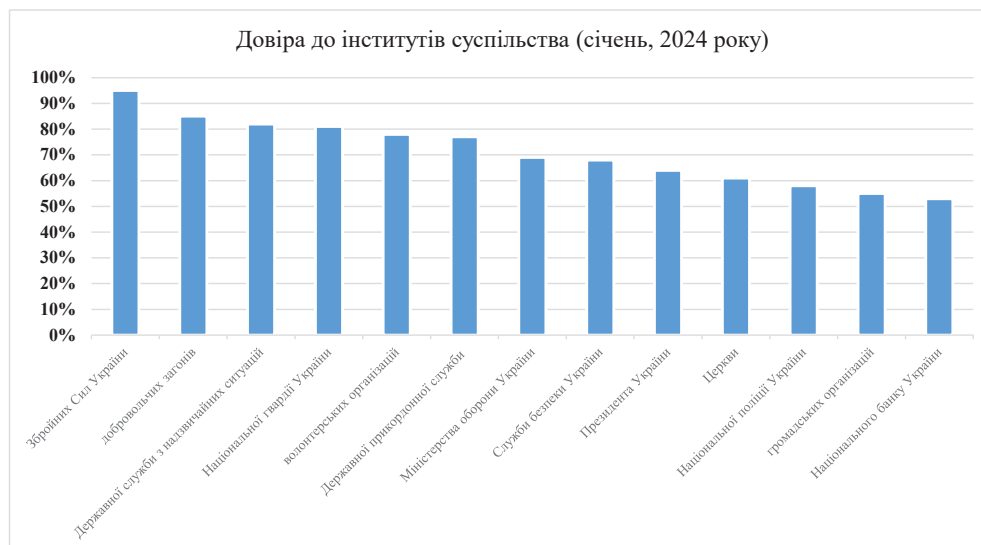


Рис. 2.5. Результати опитування відповідальних за корупцію в Україні

Джерело: сформовано на основі [5]

Більшість громадян за даними соціологів [2], вважають корупцію розповсюдженою в Україні, хоча з 2021 до 2023 року частка тих, які вважає її саме «дуже розповсюдженою», понизилася із 63% до 43%. За цей період також зросла з 25% до 50% частка тих, які вважають, що органи влади скоріше ефективно борються в Україні із корупцією.

Отже, це свідчить про те, що суспільство головною причиною породження корупції в органах публічної влади бачить у недоскона-

лості нормативно-правової бази та, відповідно, безкарності чиновників. Адже, як можемо спостерігати в останні роки, не отримали належного покарання у корупційних злочиннях посадовці. Саме тому довіра суспільства до органів публічного управління невпинно падає.

Відсутність реального прогресу в боротьбі з корупцією вважається однією із основних перешкод на шляху вступу України до Європейського Союзу. Врешті, інтеграція «корумпованої України» (як часто її називають на Заході) в від-

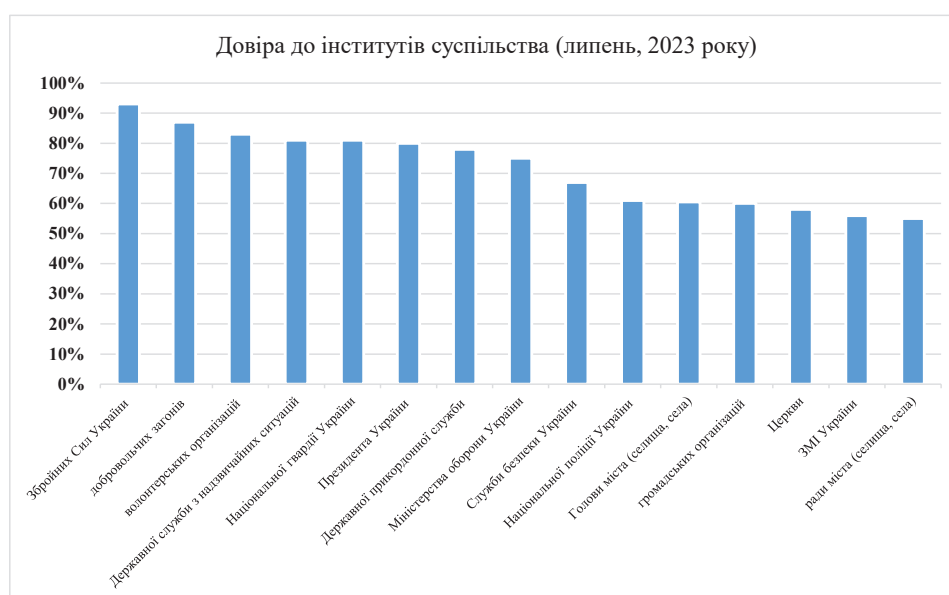


Рис. 3. Відношення населення і бізнесу до корупції

Джерело: сформовано на основі [5]

носно некорумповану європейську економічну й політичну систему матиме неминуче негативний вплив на нашу державу. Тому збереження виваженого ставлення до України й повільний прогрес щодо європейської інтеграції є цілком зрозумілим підходом західних країн, направлених на збереження власних ефективних систем організації суспільної діяльності. З іншої сторони, поки підтримка Заходу в боротьбі з корупцією лишається недостатньою, Україна продовжує страждати від набагато більш руйнівних наслідків рф. Із цієї позиції, ефективні заходи щодо протидії корупції в Україні не можуть бути вжиті без врахування закріплених в Основному Законі євроінтеграційних і євроатлантичних інтеграційних напрямів, а також без розуміння участі України в двох глобальних світових системах. Означеними двома системами є легальна міжнародна система боротьби із корупцією й нелегальна система поширення корупції (й як джерело корупції для своїх західних партнерів та як об'єкт впливу/взаємовпливу інших, менш корумпованих держав) [9].

Ступінь захищеності від зовнішніх загроз держави, передусім від збройної агресії, на пряму залежить від внутрішньої стабільності й міцності державних інститутів, а також ефективності на території держави політичної влади. В означеному аспекті корупція часто є основною внутрішньою детермінантою економічних і політичних криз, що пов'язано з тим, що вона підриває демократію і верховенство права та спричиняє до порушення прав людини, зниження якості життя, а також створює умови щодо розвитку тероризму, організованої злочинності та інших загроз безпеці людини. Зазначені негативні явища здійснюються у всіх державах (великих й малих, багатих та бідних), проте їх вплив найбільший в країнах, які розвиваються [9].

Публічне управління поступово вимагає посилення громадського характеру, орієнтованого на суспільні інтереси, транспарентності системи адміністративних послуг, залучення громадських інститутів у процес вироблення та реалізації загальнозначущих управлінських рішень.

Ієрархія органів управління фактично залежить від рівня адміністративно-територіальної одиниці, на яку поширюється юрисдикція органів управління. Тому державні органи займатимуть нижній щабель в ієрархії органів публічної влади. Єдність системи публічного управління має свої позитивні та негативні сторони. Як позитивні

можна виділити: а) відповідальність всіх рівнів управління за результат; б) можливість об'єднання ресурсів різних рівнів; в) комплексний підхід до управління. Негативним проявом єдиної системи може бути відсутність урахування особливостей і специфіки конкретної території та орієнтація на середні показники. Негативні прояви функціонування єдиної системи публічного управління можна вирішити з допомогою активності та ініціатив населення. Через ініціативу населення можна враховувати специфіку території. Якщо місцеве самоврядування реалізується лише органами, це складно назвати самоврядуванням у сенсі цього терміну.

Організаційна ефективність являє собою оптимальну ієрархічну структуру органів усієї гілки виконавчої влади й оптимальну кількість посад, що надають можливість органам виконавчої влади, не перевантажуючи систему державної служби надмірними державними службовцями, досягнути поставлених цілей. За таких умов організаційна ефективність у себе включає й підпорядкування, й обсяг повноважень, й звітність та дискреційність повноважень тощо.

Досліджуючи сучасний стан реформування системи публічного управління в Україні в умовах сучасних безпекових викликів, що спричинені військовою агресією сусідньої федерації проти нашої країни не можна оминати уваги й питання відбудови та відновлення України. Слід згадати про створену відповідно до Указу Президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022 Національну раду з відновлення України від наслідків війни як консультативно-дорадчий орган при Президентові України. До ключових завдань віднесено: розроблення плану заходів із післявоєнного відновлення та розвитку України; визначення і напрацювання пропозицій з приводу пріоритетних реформ, ухвалення і впровадження яких є необхідними в воєнний та післявоєнний періоди; підготовка стратегічних ініціатив та проєктів нормативно-правових актів, схвалення й реалізація яких вважається необхідними щодо ефективної роботи і відновлення Української держави в воєнний та післявоєнний періоди.

Національною радою з відновлення України від наслідків війни було створено 24 робочі групи за напрямками, де однією із груп було напрацювання пропозицій, що стосуються питань державного управління. У липні 2022 року проєкт Плану відновлення України від наслідків війни було презентовано на міжнародній конференції

в Лугано. Слід зацентувати на тому, що розділ, який стосується державного управління відповідає цілям і завданням Стратегії реформування державного управління 2022-2025 роки.

Зміцнення «інституційної спроможності» є фундаментальною передумовою щодо реалізації Плану Відновлення. В цьому контексті у напрямку реформи державної служби й державних послуг передбачено: а) спрощення організаційної структури державних служб; б) цифровізація ключових державних послуг, із супровідними інфраструктурними заходами; в) розбудова організаційної архітектури кліматичного управління; г) підвищення кваліфікації державних службовців (передусім забезпечення ринкового рівня компенсації).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Поміж ключових викликів, що постали перед Україною в умовах військової агресії РФ однією із передумов стійкості протистояння вважається стабільність в системі публічного управління й спроможність органів публічної влади продовжувати роботу задля виконання поставлених цілей, завдань та функцій. Зважаючи на надзвичайні обставини, система публічного управління України виявила здатність ухвалювати необхідні рішення, спроможність надавати публічні послуги громадянам, а також продовжувати невпинно рух до вступу в Європейський Союз, гідно підтримувати міжнародну діяльність України. Означене стало можливим завдяки виваженим впровадженим крокам реформування системи публічного управління. Проте існує ще багато питань, які потрібно розв'язувати здійснюючи подальше реформування системи публічного управління в Україні.

Подальші дослідження припускають трансформацію означеної системи оцінки ефективності публічного управління на рівні державного управління, а також на місцевий рівень у рамках сукупності єдиної системи публічного управління, яка вибудовується у єдиній вертикалі й на загальних засадах правового регулювання в Україні, для досягнення стратегічних цілей держави в умовах глобалізації та з врахуванням безпекових викликів що, в свою чергу, проєктуються на рівень регіонів та територіальних громад.

Список використаної літератури:

1. Ключко, О., & Семенець-Орлова, І. Національна безпека: український вимір. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персона-*

лом. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 2 (62). С. 66-75.

2. КМІС – про опитування щодо корупції: «Відповідальність» Президента не означає «причетність». Укрінформ. 12.09.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3760456-kmis-pro-opituvanna-sodo-korupcii-vidpovidalnist-prezidenta-ne-oznacae-prichtnist.html>. Дата звернення: 10.01.2024 р.
3. Криворучко, І., Щур, Н., & Семенець-Орлова, І. Концептуальні засади розвитку безпекового середовища в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління.* 2023. № 6 (72). С. 33-43.
4. Купрій, Т., Коцур, В. Семенець-Орлова І., Шкляр, Н., Дракохруст, Т., Березовська-Хміль, О. Security issues on the European continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista de Gestão Social e Ambiental.* 2023. № (6). с. 1-12.
5. Матяш Т. Українці вважають, що рівень корупції у 2023 році зріс, - опитування. LB.ua. URL: https://lb.ua/society/2024/03/21/604511_ukraintsi_vvazhayut_shcho_riven.html. Дата звернення: 12.01.2024 р.
6. Михайловська О. В., Косач І. А., Філіпова Н. В. Інституційні засади формування сучасних організаційних структур в публічному управлінні. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* Вип. 24. 2021. С. 168-172.
7. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (січень 2024 р.). Разумков Центр. 07.02.2024 URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-sichen-2024r>. Дата звернення: 10.02.2024 р.
8. Оцінка громадянами ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до окремих ініціатив органів влади (липень 2023 р.). Разумков Центр. 26.07.2023. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-okremykh-initsiatyv-organiv-vlady-lypen-2023r>. Дата звернення: 10.01.2024 р.
9. Пироговська В. О., Предместніков О. Г., Гончарук О. В. Запобігання корупції в органах державної влади України: роль адміністративного права. *Академічні візії.* Вип. 27. 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/836/765> DOI: <http://dx.doi.org>

- org/10.5281/zenodo.10468733. Дата звернення: 11.01.2024 р.
10. Родченко, Л., Друзь, О., Руденко, Л., Семенець-Орлова, І., & Вельган, О. Розвиток емоційної стійкості особистості для подолання наслідків військової травми. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2023. № 5 (61). С. 18-24.
 11. Усаченко, О. О. Особливості формування державного оборонного замовлення в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № (2). С. 95-98.
 12. Усаченко, О. О. Теоретичний аналіз феномену військового лідерства. *Публічне урядування*. 2022. № 5 (33). С. 109-113.
 13. Krasnodemska, I., Savitskaya, M., Berezan, V., Tovstukha, O., & Rodchenko, L. Psychological consequences of warfare for combatants: ways of social reintegration and support in Ukraine. *Amazonia Investiga*. 2023. № 12(70). pp. 78-87.
 14. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). *National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy*, 2023, Springer Nature.
 15. Усаченко О. Реалізація сучасної державної політики у сфері культури та орієнтири розвитку в умовах проведення адміністративної реформи. *Theory and Practice of Public Administration*. 2020. № 1(68). С. 119-125.
-

Siedov H.Yu. Problematic issues of reforming the public administration system in Ukraine in the context of European integration and increasing security challenges

Foreign experience has been studied and it has been determined that each European state has developed its own concept of the functioning of the public administration system based on the principles of regionalization and decentralization. The public administration systems that exist today in Western Europe were built as a result of the development of the nation-state, social relations, the development of consolidated democracy and other needs of modern society. The focus is on European values (rule of law, human rights, democracy), which determine the format of the existence of any European state. It has been revealed that the absence of general EU legislation in the field of public administration creates a problem for candidate countries, since the goals and directions of public administration reform are less clear. It is noted that, at the same time, there is a general consensus on the main components of good governance: the supremacy of the legal principles of reliability, transparency, predictability, accountability, as well as managerial and technical competence, citizen participation and organizational capacity. Given the differences in reforms in European countries, common key components of the European approach to reforming the public administration system have been identified and a high level of initiative for one of the key reform trends of recent years - a high level of provision of administrative services and digitalization - has been established. These initiatives range from general programs to improve the efficiency and quality of public services (through frameworks, standards), increasing access to services, initiatives to improve the business environment, developing e-government and ICT-based innovations (digitization of internal processes, digital services, etc.) and introducing innovations in the public sector in general. It has been established that EU integration has been and remains the main lever for changes and reforms in countries seeking to join the EU. The analysis of the effectiveness of the implementation of public administration reforms in the EU member states provided grounds for systematizing the key areas of adaptation of positive vectors into national realities.

Key words: public administration, public administration mechanisms, security, national security, management of changes in the public sector, reform, European integration processes, security challenges, democracy.