

DOI 10.34132/pard2024.26.04

Отримано: 30 травня 2024
Змінено: 14 жовтня 2024
Прийнято: 4 листопада 2024
Опубліковано: 30 грудня 2024

Received: 30 May 2024
Revised: 14 October 2024
Accepted: 4 November 2024
Published: 30 December 2024

*Mykhailo Shkilniak
Yaroslav Zhovnirchuk
Nataliia Krykokulska*

ORGANIZATIONAL COMPONENT OF PUBLIC SERVICE IMPROVEMENT

From the standpoint of the targeted approach, the author substantiates the theoretical provisions on the organizational component of the public service improvement, which complement the existing ones by taking into account the current peculiarities (the war in Ukraine and others). The aspects of activity that characterize public administration and require attention in the context of the need to improve the public service in the organizational direction are systematized. The basic definitions of scientific research are given: civil service, service in local self-government bodies, civil servant, employee of a local self-government body. The author examines the current peculiarities of organizing the activities of public organizations and their employees, in particular, with regard to: introduction of remote work; application of disciplinary sanctions; organization of labor relations; reform of the remuneration system and creation of conditions for attracting personnel; methodological and information support; establishment of military administrations; and appointment to positions in local self-government bodies. It is stated that the institute of public service is undergoing constant development in terms of legal, organizational, personnel, information and communication support, which in modern conditions allows for certain flexibility of public service and its adaptation to modern conditions and challenges. The author emphasizes the need for

professionalization of the public service, in particular, the activities of village, town and city mayors and identification of their training needs under the educational and professional master's program in specialty 281 «Public Administration and Management» of the field of knowledge «Public Administration and Management», which is carried out by the Department of Management, Public Administration and Personnel of the Western Ukrainian National University. It is emphasized that for the further development of the organizational component of the improvement of public service, it is necessary to: develop the knowledge potential and expand the range of competencies possessed by the management of local self-government bodies; effective use of management and development of leadership resources of managers in the public service; further scientific and methodological substantiation of improving the organizational aspects of management activities.

Key words: *public service, civil servant, local self-government official, organizational component of public service improvement, professionalization of public service.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Війна в нашій державі вплинула на усі сфери життя суспільства. Так, «у період дії воєнного стану в Україні з метою належного забезпечення діяльності органів публічної влади на законодавчому рівні було врегульовано низку проблем, які виникли щодо комплектування органів влади, а також щодо організації їх діяльності, водночас на практиці спрощені умови призначень на посади державної служби певним чином порушили основні принципи державної служби, а саме стабільність і професіоналізм» [1]. Сформована ситуація посилює і без того виключну актуальність питання реформування публічної служби й її організаційної компоненти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання публічної служби, її організаційного розвитку і вдосконалення розглядали у своїх працях В. Бакуменко, Л. Івашова, В. Малиновський, М. Міненко, Є. Міщук, О. Петришин, І. Сурай, О. Хорошенко та інші автори. Особливості здійснення публічної служби й її модернізації

в умовах війни розкриті у наукових роботах Н. Алюшиної, Л. Титаренко, І. Хомишин та інших та інші теоретиків і практиків. Усе зазначене вище актуалізує питання організаційної компоненти вдосконалення публічної служби і його більш повного відображення у науковій діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних положень і формування практичних рекомендацій в питанні організаційної компоненти вдосконалення публічної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суспільно-політичні трансформації, необхідність досягнення пріоритетних цілей держави, зміни соціальних потреб суспільства, необхідність максимально повного задоволення потреб споживачів зумовили те, що «фактично, у державному секторі «бюрократична модель» перетворилася у «ринкову модель»: акценти змістилися з виконання роботи згідно з інструкціями і чіткими правилами на роботу, що спрямована на надання якісних публічних послуг та досягнення ефективних результатів. Це спонукало до того, що відбулася трансформація «державного управління» в «публічне адміністрування», а з часом і у «публічне управління». По суті, поява нової форми управління у публічній сфері була спричинена потребою модернізувати організаційні структури і процедури, які вони використовують, для того, щоб усі інституції публічної сфери працювали краще» [2].

Публічне управління характеризують кадрові (діяльність публічних службовців), організаційні (наявність системи органів, їх організаційної структури), процедурні (в основі діяльності публічних службовців лежать відповідні процедури), цільові (цілі діяльності визначаються політикою), результативні (повинні досягатися визначені результати), ресурсні (публічні службовці повинні бути спроможні досягати результатів як в умовах війни, так і післявоєнної відбудови, а спроможність забезпечують ресурси і компетенції, передусім, стратегічні) аспекти діяльності.

«Сьогодні у більшості розвинених країн, в яких відбулася трансформація державного управління і публічного

адміністрування, спостерігається тенденція переходу до набагато сучаснішої моделі публічного управління, яку в широкому сенсі Всесвітній Банк визначає як New Public Management («нове суспільне управління», «новий публічний менеджмент» або «новий державний менеджмент»)» [3].

«New Public Management – це модель державного управління, в основі якої лежить запозичення методів корпоративного управління, які застосовуються в бізнесі та некомерційних організаціях. Ця модель орієнтована на підвищення гнучкості прийняття рішень у державному апараті, зменшення його ієрархічності, делегування повноважень на нижчий рівень прийняття рішень і посилення механізмів зворотного зв'язку між державою та громадянами» [4].

Інструментом реалізації публічного управління є публічна служба.

Статтею 3 Кодексу адміністративного судочинства визначено, що «публічна служба – діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування» [5].

Така діяльність опирається на публічну владу як право і здатність впливати на життєдіяльність суспільства (передусім, використовуючи примус) виходячи із цільових орієнтирів, які є легально (раціонально) легітимними, оскільки опираються на Конституцію України і правові норми.

Державна служба і служба в органах місцевого самоврядування є елементами публічної служби (рис. 1). Відповідно, державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування є публічними службовцями.

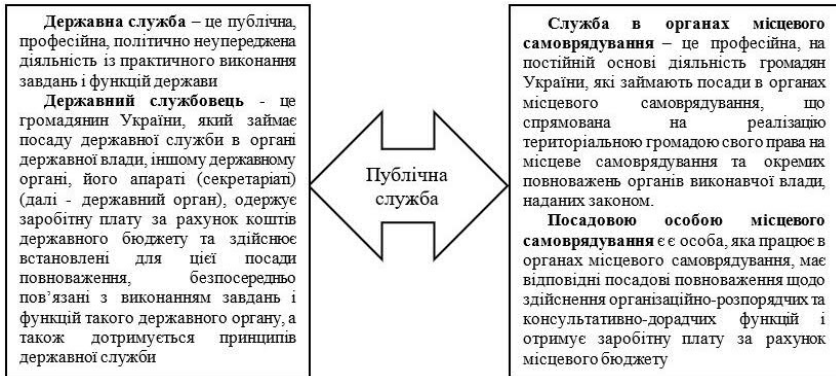


Рис. 1. Державна служба і служба в органах місцевого самоврядування як складові публічної служби.

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 7]

У літературному джерелі зазначено, що «Р.Б.Дінхардт та Дж.В.Дінхардт до принципів нової державної служби (New Public Service) віднесли наступні: «1. Служити, а не керувати. 2. Задовольняти потреби суспільства. 3. Думати стратегічно, управляти демократично. 4. Спільно служити всім громадянам, а не окремим з них. 5. Бути підзвітними суспільству. 6. Вважати цінністю людину, а не продуктивність діяльності. 7. Значення суспільства та публічної служби вище підприємництва. Сьогодні модель нової публічної служби в різних модифікаціях та різною мірою представлена практично в усіх країнах світу. Окремі елементи запроваджені й в Україні: дозвільні офіси, адміністративні центри, громадські ради, громадські експертизи, громадські слухання, профілі професійної компетентності посадовців і т.ін.» [8].

У сучасних умовах війни, особливо, посилюється значимість впорядкування організаційних аспектів публічного управління, організації діяльності органів державної влади і органів місцевого самоврядування та публічних службовців.

Як вказується у джерелі [9], «з початком вторгнення російських військ на територію України більшість державних службовців

була позбавлена можливості виконувати свої посадові обов'язки безпосередньо на робочих місцях... 12 квітня 2022 року на засіданні Уряду прийнято постанову «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану». Даним актом регламентується:

- надання права керівникам державної служби під час дії воєнного стану запроваджувати дистанційну роботу для працівників, які перебувають на території України;
- встановлюється, що робота працівників за кордоном допускається лише у випадку відрядження;
- надання права керівнику державної служби застосовувати дисциплінарне стягнення, в тому числі звільнення з посади державної служби, до працівників, які в робочий час перебувають поза межами робочого місця без рішення відповідного керівника.

Окрім цього, дана постанова скасовує наказ НАДС від 17 березня 2022 р. №20-20 «Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку» [9].

Організаційних аспектів діяльності публічної служби стосується Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [10]. Цей документ містить нові підходи щодо організації трудових відносин, врегулювання питань найму і звільнення публічних службовців, використання яких зумовлене великою кількістю викликів і загроз, створених війною.

«Широкомасштабна воєнна агресія РФ проти України та запровадження воєнного стану не могли не позначитися разом і на політичних процесах у нашій країні. Цей вплив визначається не лише такими передбаченими Законом України «Про правовий режим воєнного стану» обмеженнями, як: призупинення виборів до органів влади всіх рівнів; заборона на проведення референдумів, демонстрацій, мітингів тощо; утворення військових адміністрацій. Існує чимало інших важливих факторів, обумовлених війною» [11].

Так, «консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань державної служби з урахуванням вимог чинного законодавства про місцеве самоврядування в Україні» [7].

З цього приводу звернемось до роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 25.10.2022 року № 161 р/з щодо призначення осіб на посади в органи місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. У ньому зазначено, що «Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», вносить зміни, зокрема, до Закону України «Про правовий режим воєнного стану»... у період дії воєнного стану особи призначаються на посади в органах місцевого самоврядування сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, без конкурсного відбору» [12].

Також чинним документом [13] уточнено інші питання здійснення місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Зокрема, цим законодавчим актом доповнено статтю 9 Закону України від 12 травня 2015 року № 389-VIII «Про правовий режим воєнного стану» [17], яка містить питання стосовно яких можливим є одноосібне прийняття рішень сільським, селищним, міським головою. На це вказують частини 4 та 5 статті 9 [14] (рис. 2).

Такий перелік питань, стосовно яких можуть прийматися одноосібні рішення сільським, селищним, міським головою, вказує на те, що в умовах воєнного стану ці голови:

- повинні бути здатні розв'язувати нестандартні завдання та проблеми, в тому числі, ті, які вимагають негайного реагування на створені війною виклики;
- поряд із повноваженнями щодо прийняття таких рішень нестимуть відповідальність за результат їх реалізації (виключається розпорощення відповідальності);
- мають уміти ухвалювати дієві рішення, що становлять компетентність керівника найвищого рівня управління, тобто бути дійсно професіоналами (у трактуванні поняття «служба в органах місцевого самоврядування» ключовим словосполученням є «професійна діяльність»).

Стаття 9

Частина 4 статті 9

У період дії воєнного стану сільський, селищний, міський голова територіальної громади, на території якої не ведуться бойові дії та не прийнято рішення про утворення військової адміністрації населеного пункту (населених пунктів), виключно для здійснення заходів правового режиму воєнного стану може прийняти рішення, з обов'язковим інформуванням начальника відповідної обласної військової адміністрації протягом 24 годин, щодо:

1) звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд, у тому числі тих, що були встановлені, але не введені в експлуатацію у встановленому законодавством порядку;

2) обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій. Обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій, здійснюється відповідно до Закону України "Про регулювання містобудівної діяльності";

3) демонтажу будівель і споруд, які за результатами обстеження, визначеного пунктом 2 цієї частини, визнані аварійно небезпечними і такими, що становлять загрозу життю людей (крім об'єктів оборонного і спеціального призначення, об'єктів культурної спадщини та об'єктів, на які поширюється дія Закону України "Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку"). Розпорядження про демонтаж таких будівель і споруд вносяться до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України в Порядку ведення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва

Частина 5 статті 9

У період дії воєнного стану сільський, селищний, міський голова територіальної громади, на території якої не ведуться бойові дії та не прийнято рішення про утворення військової адміністрації населеного пункту (населених пунктів), виключно для здійснення заходів правового режиму воєнного стану може прийняти рішення щодо:

1) передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби Збройних Сил України та/або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану;

2) створення установ з надання безоплатної первинної правової допомоги, призначення на посади і звільнення з посад керівників таких установ, залучення фізичних чи юридичних осіб приватного права до надання безоплатної первинної правової допомоги;

3) боротьби зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями;

4) поводження з небезпечними відходами.

Рис. 2. Питання стосовно яких можливим є одноосібне прийняття рішень сільським, селищним, міським головою.

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Також за умов одноосібного прийняття рішень матиме місце застосування сільськими, селищними, міськими головами поведінкової (неможливість передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи та ін.) та ірраціональної (рішення нові і нетрадиційні, проблеми вирішуються в умовах дефіциту часу, керівник має владу, щоб «нав'язати» рішення тощо) моделей прийняття рішень.

Вважаємо, що виключної важливості в контексті вищевказаного набуває питання ідентифікації потреб сільських, селищних, міських

голів у навчанні за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Таку підготовку здійснює кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Наша думка корелює з тезою наступного змісту: «потрібно вчити посадових осіб мислити глобально..., бо саме такий більш глобальний філософський підхід потрібен для того, щоб планувати розвиток громади. Для посадових осіб місцевого самоврядування все більшої важливості набуває здатність розуміти сучасний глобалізований світ, його виклики, його нові підходи. Їх треба застосовувати на практиці. Потрібно включати в навчальні програми речі, які стосуються глобальних змін і як на них реагувати» [15].

Організаційна модернізація державної служби, кадрове впорядкування та орієнтація на професіоналізацію кадрів сьогодні розкриваються у «завершенні реформування системи оплати праці і створенні умов для залучення кадрів», вибудовуванні каркасу прозорості, відкритої, справедливої, прогнозованої системи державної служби. Так, «з 1 січня 2024 року країна перейшла на нову систему оплати праці держслужбовців. Це унормовано Прикінцевими положеннями закону про держбюджет на 2024 рік». На вибудовування каркасу прозорості, відкритої, справедливої, прогнозованої системи державної служби вказує інформація літературного джерела наступного змісту «до 2024 року зарплата держслужбовця складалася у середньому із 40% – окладу і 60% – варіативної частини. Тепер варіативна частина – максимум 30%. Будь-який громадянин може відкрити схему посадових окладів і дізнатися обсяги заробітку посадовця на певній посаді. Це важливий маркер суспільної прозорості і підзвітності. Тепер нема сенсу тримати вакантні посади, бо тими коштами неможливо скористатися» [16].

Питання організаційної компоненти вдосконалення публічної служби пов'язане з її методологічним й інформаційним супроводом. Так, «у жовтні 2023 року постановою Кабміну «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» було затверджено Каталог типових

посад держслужби, критерії віднесення до таких посад та визначений Алгоритм проведення класифікації. Класифікація посад дозволяє запровадити систему визначення вартості посад – грейдинг: враховувати навантаження, складність та відповідальність роботи при встановленні зарплат. Мета – єдині підходи на держслужбі, коли однакова робота оплачується на одному рівні у всій системі. Градація окладів для різних категорій посад – обов’язкова умова побудови дієвої структури». Разом з тим, як зазначає Н. Алюшина «варто доопрацювати і питання поінформованості державних службовців. Для мене було показово, що 16% держслужбовців не знали про початок класифікації, інформаційно-роз’яснювальні матеріали отримали 66%, а внутрішнє навчання пройшло близько 50%» [16].

Також вимагає посилення кількісний склад публічних службовців, оскільки «від початку повномасштабного вторгнення відбувся відтік 7 тис. державних службовців: на початок 2022 року було 165 тис. – станом на червень 2024 року стало 158 тис. Наразі вільними є понад 34 тис. вакансій» [16].

Звернемо увагу на те, що хоча й «публічна влада — це права, здатність і можливість державних органів, органів місцевого самоврядування та громадських організацій впливати на суспільне життя, силою примусу або авторитету» [17], що вказує на її суспільний характер, однак, наявність у керівників органів місцевого самоврядування повноважень щодо прийняття множини одноосібних рішень не повинна входити у конфлікт з тезою такого змісту: «влада, яка не відповідає життєвим інтересам населення та його уявленням про суспільну справедливість, швидко втрачає необхідну моральну підтримку у народній масі» [18].

З цього приводу зазначимо, що Голова НАДС Наталія Алюшина вважає, що «з кожним днем актуальність оптимізації і рестарту публічної служби зростає. Війна є подразником надзвичайної ваги. Її виклики вимагають системного бачення і жорстких рішень. Насамперед щодо перегляду функціоналу держслужби і відмови від багатьох усталених реалій... Маємо фокусуватися на якісних змінах, які збережуть професійне ядро державної служби. Адже якісні кадри – це потенціал для відновлення країни» [19]. Тому, адаптація

державної служби до нових умов вимагає змін у організації її роботи.

В умовах повномасштабної війни змінились «режим роботи, ефективність та результативність роботи, комунікація та взаємодія, застосування засобів телекомунікаційного зв'язку, матеріально-технічне забезпечення» [20].

До прикладу, у літературному джерелі [20] наведена інформація щодо змін, які відбулися у результативності роботи державних службовців й її якості й зазначено, що «практику постійної прив'язки рівня заробітної плати до ефективності та результативності необхідно продовжувати. Але головне, щоб це було об'єктивно та залежало не тільки від дискреції керівника. Тому надалі ми повинні продовжувати працювати над реформою системи оплати праці державних службовців. Варіативна частина повинна становити не більше 30 % та залежати від результативності та якості роботи» [20] (рис. 3).

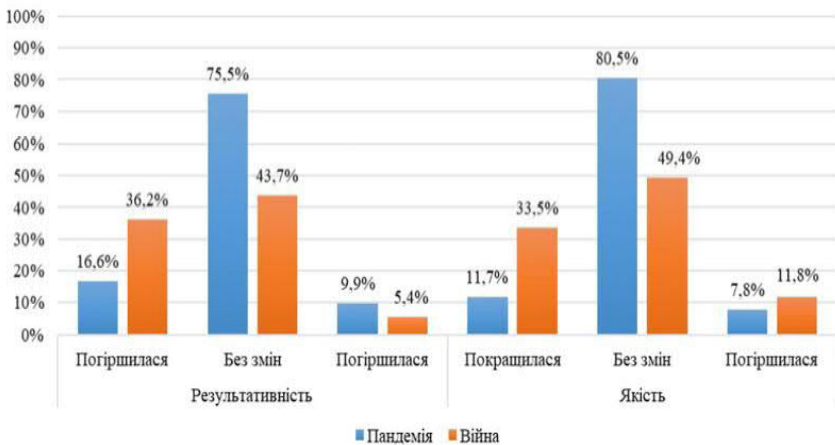


Рис. 3. Зміна результативності та якості роботи державних службовців під час карантину та воєнного стану.

Джерело: сформовано авторами на основі [20]

Поряд із цим, автори [21] вважають, що «сьогодні науковий підхід до організації діяльності державних службовців, які працюють в органах виконавчої влади країни, ще не стали невіддільною частиною реформи державної влади України, що не сприяє гнучкості, динамічності і своєчасності проведення заходів реформ. Процес реформування здійснюються без достатнього науково обґрунтованого організаційного упорядкування й узгодженого виконання функцій управління в послідовності їх логічної реалізації в процесах управління. Недостатньо враховуються науково-теоретичні положення щодо системного вдосконалення структурної організації діяльності державних службовців з огляду на врахування складності і професійного змісту діяльності. Ґрунтовного дослідження потребують також питання вихідних положень організаційного розвитку в умовах трансформаційних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі» [21].

Проблематика професійної культури та етичної поведінки у правовому регулюванні діяльності публічних службовців останніми роками стала одним з основних напрямів у наукових дослідженнях у сфері публічного управління. Етичний компонент – один із базових у розробці нової сучасної моделі публічної служби. Регламентація службової поведінки представників органів публічного управління на внутрішньо ціннісному рівні та жорстокий контроль за дотриманням ними високих етичних принципів – неодмінні умови реального підвищення якості діючої системи публічного управління, забезпечення соціальної ефективності влади в цілому та, як результат, підвищення рівня соціальної довіри до системи й окремих її представників [23].

Таким чином, зміни, які відбулися й відбуваються у законодавстві, практичній діяльності організаційного, функціонального, кадрового, інформаційного характеру на публічній службі відповідають змінам в українському суспільстві під впливом війни, оскільки «в українців формуються запит на швидкі реформи та радикальні очікування на появу «нової» післявоєнної України без олігархії, корупції та неефективної бюрократії. Відкритість, конкуренція, лібералізація, демократичність, розвиток інститутів громадянської уча-

сті – всі ці вимоги є, водночас, критеріями європейської та євроатлантичної інтеграції України. Остання, як демонструють результати соціологічних опитувань, з точки зору більшості українців також є ціллю найближчого майбутнього» [22].

Висновки. Отже, можемо констатувати, що інститут публічної служби зазнає постійного розвитку в питаннях правового, організаційного, кадрового, інформаційно-комунікативного супроводу. Це в сучасних умовах дозволяє забезпечувати певні гнучкість публічної служби і її адаптування до сучасних умов і викликів.

Однак, у контексті даного дослідження перспективними напрямками подальших теоретико-практичних досліджень, які сприятимуть розвитку організаційної компоненти вдосконалення публічної служби, вважаємо такі:

- доцільність професіоналізації управлінської діяльності, передусім, керівників на публічній службі, кінцевим результатом якої є прийняття управлінських рішень;
- особливості розвитку знаннєвого потенціалу і розширення діапазону компетентностей, якими володіє керівний склад органів місцевого самоврядування;
- значимість ефективного використання керівного і розвиток лідерського ресурсу керівників на публічній службі;
- науково-методологічне обґрунтування вдосконалення організаційних аспектів управлінської діяльності (в центрі уваги кадровий ресурс, а не організаційна структура).

ОРГАНІЗАЦІЙНА КОМПОНЕНТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

З позиції цільового підходу обґрунтовано теоретичні положення щодо організаційної компоненти вдосконалення публічної служби, які доповнюють існуючі через урахування сучасних особливостей (війни в Україні та інших). Систематизовано аспекти діяльності, які характеризують публічне управління, і вимагають уваги в контексті необхідності вдосконалення публічної служби в організаційному напрямі. Наведено основоположні дефініції

наукового дослідження: державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, державний службовець, службовець органу місцевого самоврядування. Розглянуто сучасні особливості організації діяльності публічних організацій і їх службовців, зокрема, щодо: запровадження дистанційної роботи; застосування дисциплінарних стягнень; організації трудових відносин; реформування системи оплати праці і створення умов для залучення кадрів; методологічного й інформаційного супроводу; утворення військових адміністрацій; призначення на посади в органах місцевого самоврядування. Констатовано, що інститут публічної служби зазнає постійного розвитку в питаннях правового, організаційного, кадрового, інформаційно-комунікативного супроводу, що в сучасних умовах дозволяє забезпечувати певні гнучкість публічної служби і її адаптування до сучасних умов і викликів. Акцентовано на необхідності професіоналізації публічної служби, зокрема, діяльності сільських, селищних, міських голів й ідентифікації їх потреб у навчанні за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», яку здійснює кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету. Наголошено, що для подальшого розвитку організаційної компоненти вдосконалення публічної служби, необхідними є: розвиток знаннєвого потенціалу і розширення діапазону компетентностей, якими володіє керівний склад органів місцевого самоврядування; ефективне використання керівного і розвиток лідерського ресурсу керівників на публічній службі; подальше науково-методологічне обґрунтування вдосконалення організаційних аспектів управлінської діяльності.

Ключові слова: публічна служба, державний службовець, службовець органу місцевого самоврядування, організаційна компонента вдосконалення публічної служби, професіоналізація публічної служби.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Khomyshyn, I.Iu. (2023). *Publiczna sluzhba v umovakh viiny [Public service in wartime]*. Retrieved from: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/58.pdf> [in Ukrainian].
2. Minenko, M.A. (2013). Transformatsiia systemy derzhavnoho upravlinnia v suchasni modeli rehuliuvannia suspilstva [Transformation of the state administration system into modern models of social regulation]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=581> [in Ukrainian].
3. Yevropeizatsiia publichnoho administruvannia v Ukraini v konteksti yevropeiskoi intehratsii [Europeanization of public administration in Ukraine in the context of European integration]. Proceedings from SPC' 09: *Naukovo-praktychna konferentsiia – Scientific and practical conference*. L.L. Prokopenko (Eds.). (pp. 90-92). Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].
4. Pasichnyk, M.V. (2009). Mekhanizmy vprovadzhennia novoho publichnoho menedzhmentu: dosvid SShA [Mechanisms of implementation of new public management: US experience]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 1. Retrieved from: http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf. [in Ukrainian].
5. Kodeks administratyvnoho sudochynstva Ukrainy [Code of Administrative Procedure of Ukraine]. (2005). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu sluzhbu vid 10.12.2015 No. 889-VIII [Law of Ukraine On civil service: dated 10.12.2015 No. 889-VIII]. *zakon.rada*.

gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannya vid 07.06.2001 No. 2493-III [Law of Ukraine On service in local self-government bodies dated 07.06.2001 No. 2493-III]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> [in Ukrainian].

8. Formuvannia yevropeiskoi modeli publichnoi sluzhby v Ukraini [Formation of the European model of public service in Ukraine]. (2019). (n.d.). *knute.edu.ua*. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/8ee0866b97570fde9cae6df65a7f66f.pdf> [in Ukrainian].

9. Uriad ukhvalyv rishennia shchodo orhanizatsii roboty derzhavnykh sluzhbovtziv ta pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv u period voiennoho stanu [The Government made a decision regarding the organization of the work of civil servants and employees of state bodies during martial law]. (n.d.). *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-uhvaliv-rishennya-shchodo-organizatsiyi-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-pracivnikiv-derzhavnih-organiv-u-period-voyennogo-stanu> [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu vid 15.03.2022 No. 2136-IX [Law of Ukraine On the organization of labor relations under martial law dated 15.03.2022 No. 2136-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].

11. Politychna systema Ukrainy v umovakh viiny [The political system of Ukraine in the conditions of war]. (n.d.). *niss.gov.ua*. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/politychna-systema-ukrayiny-v-umovakh-viyny> [in Ukrainian].

12. Roziasnennia Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 25.10.2022 roku No. 161 r/z shchodo pryznachennia osib na posady v orhany mistsevoho samovriaduvannya u period dii voiennoho stanu [Clarification of the National Agency of Ukraine on Civil Service Issues dated October 25, 2022 No. 161 r/z regarding the appointment of persons to positions in local self-government bodies during the period of martial law]. (n.d.). *nads.gov.ua*. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-pryznachennia-osib-na-posady-v-orhany-mistsevoho-samovriaduvannya-u-period-dii-voiennoho-stanu> [in Ukrainian].

13. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannya derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannya u period dii voiennoho stanu vid 12 travnia 2022 roku No. 2259-IX [Law of

Ukraine On making changes to some laws of Ukraine regarding the functioning of the civil service and local self-government during the period of martial law: dated May 12, 2022 No. 2259-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> [in Ukrainian].

14. Zakon Ukrainy Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu vid 12 travnia 2015 roku No. 389-VIII [Law of Ukraine On the legal regime of martial law dated 12.05.2015 No. 389-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].

15. Doslidzhennia navchalnykh potreb predstavnykiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy [Study of educational needs of representatives of local self-government bodies of Ukraine]. (n.d.). *www.slg-coe.org.ua*. Retrieved from: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/TNA_Ukraine-2018-2019-Final-Report_ukr_F.pdf [in Ukrainian].

16. Totalnyi brak kadriv i nova systema zarplat. Interviu z holovoiu Nat-sahentstva z derzhsluzhby [Total lack of personnel and a new salary system]. (n.d.). *glavcom.ua*. Retrieved from: <https://glavcom.ua/longreads/vilnimi-je-34-tis-vakansij-holova-natsahentstva-z-derzhsluzhbi-pro-totalnij-brak-kadriv-i-novu-sistemu-zarplat-chinovnikiv-1019593.html> [in Ukrainian].

17. Mishchuk, Ye., & Lisevych, O. (2018). *Okremi aspekty doslidzhennia vyznachennia sutnosti poniat «publichna vlada» ta «publichne upravlinnia»* [Separate aspects of the study of the definition of the essence of the concepts «public power» and «public management»]. Retrieved from: http://www.invest-plan.com.ua/pdf/3_2018/26.pdf [in Ukrainian].

18. Vilhushynskiy, M. Y. (2013). Katehoriia «publichna vlada» u suchasni interpretatsii [The category «public power» in modern interpretation]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 3, (pp. 8-13). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2013_3_4 [in Ukrainian].

19. Aliushyna, N.O. Iak unyknyty «maroderstva» na derzhavni sluzhbi pid chas viiny [How to avoid «looting» in the civil service during the war]. (n.d.). *nads.gov.ua*. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushyna-yak-uniknuti-maroderstva-na-derzhavnij-sluzhbi-pid-chas-vijni> [in Ukrainian].

20. Aliushyna, N.O. (2023). Rozvytok instytutu derzhavnoi sluzhby v umovakh karantynu ta voiennoho stanu [The development of the civil service institute in the conditions of quarantine and martial law]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Effectiveness of public administration*, 70/71, (pp. 11-16). Retrieved from: <https://doi.org/10.36930/507001> [in Ukrainian].

21. Ivashova, L.M., & Bondarenko, L.I. (2023). *Analiz stanu instytutsiinoi reformy derzhavnoho upravlinnia yii naslidkiv za zmistovno-funktsionalnym ta orhanizatsiynym kryteriiamy* [Analysis of the state of the institutional reform of state administration and its consequences according to content-functional and organizational criteria]. Retrieved from: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/5.pdf> [in Ukrainian].

22. Politychna systema Ukrainy v umovakh viiny [The political system of Ukraine in the conditions of war]. (n.d.). *niss.gov.ua*. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/politychna-systema-ukrayiny-v-umovakh-viiny> [in Ukrainian].

23. Zhovnirchuk, Ya.F., & Tymofeiev, S.I. (2022). Koruptsiia yak odna z pereshkod u formuvanni profesiinoi kultury publichnykh sluzhbovtziv [Corruption as one of the obstacles in the formation of the professional culture of public servants]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public management and regional development*, 16, (pp. 466-496). Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.09> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Михайло Шкільняк, д. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль, Україна. E-mail: Shkiln@i.ua, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5230-6317>.

Mykhailo Shkilniak, Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of the Department of Management, Public Administration and Personnel of the West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine. E-mail: Shkiln@i.ua, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5230-6317>.

Ярослав Жовнірчук, д. держ. упр., професор, в.о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права Інституту держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України, м. Київ, Україна. E-mail: ya.zhovnirchuk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>.

Yaroslav Zhovnirchik, Doctor of Public Administration, Professor, Acting Head of the Department of Public Administration and Administrative Law at the V. M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine. E-mail: ya.zhovnirchyk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>.

Наталія Кривокульська, к. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль, Україна. E-mail: business.nata@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6425-8762>.

Nataliya Kryvokulska, Candidate of Economics of Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and Personnel of the West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine. E-mail: businesses.nata@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6425-8762>.

Shkilniak, M., Zhovnirchik, Y., & Kryvokulska, N. (2024). Organizational component of public service improvement. *Public Administration and Regional Development*, 26, 1177-1195. <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.04>