

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І
МЕНЕДЖМЕНТУ**

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Зарубіжні моделі організації публічної служби»

Здобувача 2 курсу МАПУА групи

Освітньо-професійної програми магістр
публічного управління та адміністрування

Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Галузі знань 28 «Публічне управління та
адміністрування»

Ступеня вищої освіти магістра
Фасра Богдана Леонідовича

Науковий керівник: Лазор Оксана Дмитрівна
доктор наук з державного управління,
професор

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____

Члени комісії _____

(Підпис)

(Прізвище та ініціали)

м. Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Фаср Б. Л. Зарубіжні моделі організації публічної служби : кваліфікаційна (магістерська) робота зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Вінницький державний педагогічний університет ім. Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2025. 101 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та проаналізовано зарубіжні моделі організації публічної служби. Визначено ключові принципи її функціонування (професіоналізм, прозорість, підзвітність) та класифіковано основні моделі: кар'єрну (Франція, Німеччина), позиційну (США, Великобританія) та змішану (Канада, Австралія). На основі порівняльного аналізу їхніх переваг та недоліків обґрунтовано, що змішана модель є найбільш придатною для імплементації в Україні, оскільки вона поєднує стабільність кар'єрного зростання з гнучкістю відкритого набору. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення української моделі публічної служби шляхом упровадження ефективних зарубіжних практик. Результати дослідження спрямовані на формування пропозицій щодо вдосконалення української моделі публічної служби шляхом впровадження ефективних зарубіжних моделей публічного управління. У роботі також розкрито роль інституційних реформ, вплив правової культури та політичних традицій на становлення різних типів публічної служби. Окрему увагу приділено значенню етичних стандартів, професійної компетентності та цифровізації управлінських процесів, що сприяють підвищенню ефективності публічної служби.

Ключові слова: публічна служба, організація публічної служби, зарубіжний досвід, моделі управління, державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, публічне управління та адміністрування.

ABSTRACT

Faier B. L. Foreign Models of Public Service Organization : qualification (master's) thesis in specialty 281 "Public Management and Administration." Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University. Vinnytsia, 2025. 101 p.

The qualification thesis explores the theoretical foundations and analyzes foreign models of public service organization. The key principles of its functioning (professionalism, transparency, and accountability) are defined, and the main models are classified as follows: the career model (France, Germany), the position-based model (USA, United Kingdom), and the mixed model (Canada, Australia). Based on a comparative analysis of their advantages and disadvantages, it is substantiated that the mixed model is the most suitable for implementation in Ukraine, as it combines the stability of career growth with the flexibility of open recruitment. Practical recommendations are proposed to improve the Ukrainian model of public service through the adoption of effective foreign practices. The results of the study are aimed at developing proposals for enhancing the Ukrainian model of public service by integrating successful foreign models of public administration.

The research also reveals the role of institutional reforms, as well as the influence of legal culture and political traditions on the formation of different types of public service. Particular attention is paid to the importance of ethical standards, professional competence, and the digitalization of management processes, which contribute to increasing the efficiency of public service.

Keywords: public service, organization of public service, foreign experience, management models, civil service, local self-government service, public management and administration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	Помилка! Закладку не визначено.
1.1. Суть та значення публічної служби в сучасному суспільстві	9
1.2. Класифікація моделей публічної служби: підходи та критерії	16
1.3 Основні моделі організації публічної служби: історія та розвиток.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНИХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	32
2.1. Європейська модель публічної служби	35
2.2. Американська модель публічної служби.....	46
2.3. Азійські моделі організації публічної служби: досвід Японії, Сінгапуру та Південної Кореї	55
РОЗДІЛ 3. ЗАСТОСУВАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ В УДОСКОНАЛЕННІ УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	64
3.1. Порівняння української та зарубіжних моделей організації публічної служби	64
3.2. Визначення ключових напрямів удосконалення української моделі на основі аналізу зарубіжного досвіду.....	73
3.3. Рекомендації щодо адаптації зарубіжного досвіду для підвищення ефективності публічної служби в Україні	79
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження «Зарубіжні моделі організації публічної служби» визначається потребою реформування системи публічного управління в Україні. На тлі євроінтеграційних процесів, глобалізації, розвитку демократичних інститутів і зростання очікувань суспільства щодо ефективності роботи органів публічної служби, постає необхідність модернізації відповідних органів. Розбудова ефективної системи публічного управління є пріоритетом для багатьох країн світу, адже якісна публічна діяльність стає основою функціонування сучасної держави. Ефективна система публічного управління сприяє не тільки реалізації державної політики і політики в органах місцевого самоврядування, а й зміцненню довіри суспільства до інституцій. Останніми роками Україна активно інтегрується у світові процеси, прагнучи досягти європейських стандартів, що передбачає реформування публічних органів. Питання професійного та етичного виконання посадових обов'язків, забезпечення прозорості та підзвітності є наріжним каменем для створення конкурентоспроможної публічної служби в Україні. Окрім того, важливим аспектом є прагнення України стати повноправним членом Європейського Союзу, що вимагає від держави реформування внутрішніх процедур, зокрема системи державної служби, відповідно до стандартів ЄС, а також належно реформувати органи місцевого самоврядування і відповідно до цих стандартів. Європейські країни мають багату історію організації публічної служби, в якій особливе місце займає система прав і обов'язків публічних службовців, правила відбору, кар'єрного зростання, а також запобігання корупції. Досвід цих країн може надати Україні цінні знання та практики для вдосконалення власної публічної служби, забезпечення прозорості, підвищення ефективності та зменшення корупційних ризиків. Глобалізація

сприяє інтеграції України в міжнародну економіку та політику, що вимагає наявності компетентних органів, які здатні відповідати на виклики часу та забезпечувати відповідну якість послуг. Запозичення світових практик дозволяє зменшити ймовірність помилок та обрати оптимальні рішення, перевірені на досвіді інших країн. Зарубіжні моделі організації публічної служби відрізняються між собою за підходами до відбору кадрів, умовами праці, контролем і стимулюванням. Наприклад, країни Скандинавії орієнтуються на високий рівень соціальної відповідальності та залученість публічних службовців до прийняття рішень, а в США акцент робиться на спеціалізації та ефективності управлінських функцій. Такі різні підходи можуть допомогти Україні адаптувати найбільш прийнятні рішення для розвитку своєї публічної служби.

Наприклад, у Канаді активно розвиваються електронні урядові послуги, які скорочують час та витрати для громадян і державних установ а також це стосується органів місцевого самоврядування. Запозичення таких підходів може позитивно вплинути на оптимізацію української публічної служби, зробивши її більш зручною для громадян і ефективною для урядових функцій. Запозичення зарубіжного досвіду потребує уважного підходу, оскільки кожна країна має власні особливості культури, економіки, політичної системи та соціальних відносин. Не всі моделі, які добре працюють в одній країні, можуть бути ефективними в іншій. Наприклад, централізовані системи управління можуть бути неефективними в країнах з високим рівнем демократії та децентралізації. Таким чином, для України важливо не лише вивчати зарубіжний досвід, але й адаптувати його, враховуючи власні реалії та специфіку. Україна має можливість використовувати досвід міжнародних організацій, таких як ООН, Світовий банк, ОЕСР, які активно підтримують реформи публічної служби та надають аналітичні дані, рекомендації, а також технічну допомогу для країн, що розвиваються. Такі організації мають великий досвід у впровадженні програм із вдосконалення публічного управління, спрямованих на підвищення

прозорості, ефективності, боротьбу з корупцією та розвиток етичних норм публічної служби.

Актуальність вивчення зарубіжних моделей організації публічної служби полягає у можливості глибокого аналізу кращих практик, які можуть бути адаптовані для підвищення ефективності публічного управління в Україні. Запозичення та адаптація цих моделей дозволить побудувати сучасну, прозору та підзвітну публічну службу, здатну задовольняти потреби суспільства та відповідати вимогам часу. Це забезпечить не лише покращення якості надання послуг, але й сприятиме зміцненню довіри громадян до влади, що є фундаментом для розвитку демократії та правової держави.

Наукова новизна дослідження "Зарубіжні моделі організації публічної служби". У роботі систематизовано підходи до класифікації моделей публічної служби з урахуванням цифровізації та глобалізації, а також запропоновано унікальну інтерпретацію трансформацій цих моделей у різних історико-культурних контекстах. Дослідження відкриває нові аспекти впровадження кращих практик для оптимізації публічної служби в Україні.

Об'єктом дослідження є публічна служба

Предметом дослідження є зарубіжні моделі організації публічної служби

Мета роботи розробити пропозиції щодо застосування зарубіжного досвіду в удосконаленні моделі публічної служби в Україні на основі дослідження теоретико-прикладних аспектів зарубіжних моделей її організації.

Завданнями дослідження є:

- проаналізувати основні визначення публічної служби, зокрема з погляду різних наукових підходів;
- визначити роль та значення публічної служби в контексті сучасного суспільства та її вплив на взаємодію між державою та громадянами;

- охарактеризувати ключові етапи розвитку адміністративної та меритократичної моделей;
- проаналізувати європейську модель публічної служби;
- розкрити особливості американської моделі публічної служби;
- проаналізувати азійські моделі публічної служби на прикладі Японії, Сінгапуру та Південної Кореї;
- порівняти українську модель публічної служби з європейськими, американськими та азійськими моделями;
- виокремити ключові елементи зарубіжних моделей для запозичення в Україні;
- розробити рекомендації для адаптації зарубіжного досвіду в українській публічній службі.

Методи використані в кваліфікаційні роботі: Порівняльний метод, метод аналізу та синтезу, історичний метод, системний підхід, метод узагальнення, метод класифікації, емпіричний метод.

Практичне значення кваліфікаційної роботи на тему «Зарубіжні моделі організації публічної служби» полягає в розробці рекомендацій для реформування публічної служби в Україні на основі вивчення зарубіжного досвіду. Результати дослідження можуть бути використані як освітній матеріал у навчальних і тренінгових програмах для державних службовців, а також підтримувати політичні та управлінські рішення, надаючи обґрунтування для реформ у публічній службі. Крім того, конкретні механізми, вивчені в роботі, такі як кадрова політика, принципи прозорості та підходи до підзвітності, можуть бути адаптовані для покращення функціонування української системи. Врешті-решт, результати дослідження сприятимуть антикорупційним ініціативам, оскільки зарубіжний досвід зосереджується на питаннях прозорості та підзвітності, що є критично важливими для розвитку публічної служби в Україні.

Проблематику публічної служби, зокрема зарубіжний досвід, досліджувало чимало науковців, а саме: М. М. Бабенко, Е. С. Блищик, Г.

С. Буга, М. З. Бунік, З. Бурик, М. Дзевелюк, Н. О. Дугієнко, С. І. Жмінка, М. І. Іншин, Т. М. Кіцак, Ю. Ю. Кізілов, Ю. Є. Ковтун, І. В. Кравчук, О. Я. Красівський, С. Г. Кузьменко, О. Д. Лазор, О. Я. Лазор, С. В. Любич, А. С. Мазуренко, В. Я. Малиновський, М. І. Маркіна, О. В. Михайловська, Є. В. Міщук, А. С. Немченко, О. Ю. Оржель, Б. О. Охрименко, О. М. Палій, П. М. Петровський, Л. М. Пилипенко, О. О. Плахотнюк, О. Рабенчук, П. В. Сацький, О. Г. Сидорчук, О. Л. Скомаров, Д. В. Склярів, А. А. Срібна, Л. С. Стельмашук, М. І. Сьомич, О. А. Федірко, Н. В. Федірко, Р. С. Флоренцев, А. О. Чаркіна, М. М. Юрченко.

Публікації автора та апробація результатів дослідження апробація результатів дослідження. Матеріали кваліфікаційної роботи обговорено під час комунікативних заходів, а саме на:

- круглому столі «Філософія публічного управління, менеджменту та функціонування медіа» (до 302-річниці з дня народження Г. Сковороди) у публікації «Філософські та методологічні виклики впровадження зарубіжних моделей у систему публічної служби» [70];

- на Всеукраїнській конференції з міжнародною участю «Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції» (27 березня 2025 р.) у публікації «Електронне врядування та публічна служба: зарубіжні практики забезпечення прозорості та захисту даних» [71].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів по 3 підрозділи, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Суть та значення публічної служби в сучасному суспільстві

Публічна служба є важливим елементом сучасного суспільства, що сприяє гармонійному функціонуванню соціальних, економічних і політичних систем. Вона забезпечує реалізацію прав і свобод громадян, підтримуючи основи демократії. Крім того, публічна служба сприяє підвищенню рівня довіри між владою та суспільством, виконуючи роль посередника між державою і громадянами. Вона охоплює широкий спектр діяльності, зокрема соціальне забезпечення, охорону здоров'я, освіту, правопорядок і розвиток інфраструктури. У сучасному глобалізованому світі публічна служба виконує завдання з вирішення проблем зміни клімату, боротьби з бідністю та підтримки інноваційного розвитку. Її ефективність залежить від дотримання ключових принципів, таких як прозорість, доброчесність, рівність і професіоналізм. Сучасні виклики, зокрема цифровізація, вимагають адаптації підходів у публічному адмініструванні, забезпечуючи швидкий доступ громадян до послуг. Публічна служба є також інструментом формування громадянської свідомості, сприяючи зміцненню суспільного добробуту. Її значення постійно зростає у відповідь на глобальні виклики, з якими стикається людство .

Публічна служба є основою сучасного суспільства, охоплюючи дії урядових установ і організацій, спрямовані на забезпечення базових потреб громадян, підтримку соціальної справедливості та сприяння загальному благу. Це ключовий інструмент для стабільності, розвитку й забезпечення демократичних принципів у державі. Вона охоплює надання послуг, реалізацію програм та політик, спрямованих на розвиток суспільства, підтримку добробуту громадян та захист їхніх прав. Як зазначає Лазор О.Я.

публічна служба — це професійна, політично нейтральна діяльність осіб, які займають адміністративні посади в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. Вона спрямована на практичне виконання завдань і функцій держави а також місцевого самоврядування та забезпечення суспільних потреб [3Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 90].

Державна служба є складовою публічної служби і стосується професійної діяльності осіб, які обіймають посади в державних органах та їх апараті. Вони виконують завдання і функції держави, отримуючи заробітну плату за рахунок державних коштів. Варто зазначити, що публічна служба охоплює не лише державну службу, але й службу в органах місцевого самоврядування та інших публічних інституціях. Це забезпечує комплексний підхід до задоволення суспільних потреб та реалізації державної політики на різних рівнях управління. Ефективність державної служби залежить від професіоналізму, політичної нейтральності та відданості службовців принципам верховенства права і демократичним цінностям. Постійне вдосконалення цих інститутів є ключовим фактором у забезпеченні довіри громадян до державних інституцій та підвищенні якості надання публічних послуг. Державна служба є елементом системи публічного управління, що забезпечує стабільність, ефективність і безперервність виконання функцій держави. Вона виконує стратегічну роль у реалізації політики, забезпеченні прав громадян і наданні публічних послуг. Державна служба — це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та установах і виконують завдання, пов'язані з реалізацією публічних функцій [3Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 19].

Основні характеристики державної служби в Україні діяльність державних службовців регулюється законодавством, яке визначає їх обов'язки, права та відповідальність. А саме в першу чергу це Конституція України. Основний закон держави, який визначає загальні принципи діяльності державних органів та їх посадових осіб. Наприклад, стаття 38 гарантує громадянам право брати участь в управлінні державними справами,

а стаття 19 визначає, що органи державної влади та їх посадові особи мають діяти виключно в межах, передбачених Конституцією та законами України . Закон України Про державну службу № 889-VIII [53]. Визначає правовий статус державних службовців, основні принципи державної служби, класифікацію посад, порядок прийняття на службу, проходження служби та її припинення. Закон також встановлює правила щодо конфлікту інтересів, етичної поведінки службовців та вимоги до їхньої кваліфікації. Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII регулює питання запобігання та протидії корупції серед державних службовців [54]. Передбачає декларування доходів, майна та витрат, обмеження на отримання подарунків, дії у випадку конфлікту інтересів тощо. Закон України Про доступ до публічної інформації» № 319-VI [52]. Регламентує порядок надання державними службовцями публічної інформації на запити громадян. Визначає обов'язки службовців щодо прозорості їхньої діяльності

Публічність: державна служба діє в інтересах суспільства та підпорядковується принципам відкритості та підзвітності

Професіоналізм: службовці повинні володіти знаннями, навичками та компетенціями, необхідними для виконання їхніх обов'язків.

Політична нейтральність: державна служба має залишатися незалежною від політичних впливів для забезпечення стабільності управління.

Ієрархічність: структура державної служби організована за принципом вертикальної підпорядкованості.

Органи місцевого самоврядування як частина публічного управління є структурами, які здійснюють управління на місцевому рівні, представляючи інтереси територіальних громад. Вони функціонують на основі Конституції України та Закону України «про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР [6]. Місцеві органи самоврядування мають власні повноваження та обов'язки, які стосуються управління місцевими справами, таких як організація житлово-комунальних послуг, благоустрою, забезпечення освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг для громадян . Основною метою органів місцевого самоврядування є задоволення потреб місцевих

громад та забезпечення їхнього розвитку. Структура органів місцевого самоврядування включає сільські, селищні, міські ради. Крім того, існують виконавчі органи місцевих рад, до складу яких входять посадові особи, що забезпечують виконання рішень місцевих рад. На чолі цих органів стоїть сільський, селищний або міський голова. Однією з важливих характеристик органів місцевого самоврядування є їх децентралізація, адже вони мають власний бюджет, який формується з місцевих податків та дотацій з державного бюджету [5, с. 96]. Служба в органах місцевого самоврядування передбачає діяльність посадових осіб, які працюють для забезпечення виконання завдань місцевих рад. Посади в органах місцевого самоврядування можуть бути виборними, наприклад, сільський чи міський голова, а також призначуваними, такими як фахівці виконавчих органів. Особи, які займають ці посади, повинні здійснювати свою діяльність, орієнтуючись на потреби та інтереси місцевої громади. Вони мають значну автономію в прийнятті рішень, пов'язаних з місцевим управлінням, що дає змогу оперативно реагувати на ситуації, що виникають на місцях.

На відміну від органів місцевого самоврядування, державні органи є складовою частиною державної влади, і їх діяльність спрямована на реалізацію загальнодержавної політики. Державні органи функціонують на всій території країни, і їх завдання полягають у виконанні функцій, які мають на меті забезпечення стабільності та розвитку держави. Вони здійснюють контроль за виконанням законів, розробляють політику в різних сферах, таких як економіка, зовнішні відносини, безпека та інші важливі аспекти державного управління. Державна служба передбачає діяльність осіб, які працюють в органах державної влади, таких як парламент, уряд, міністерства та обласні адміністрації. Посадові особи, які займають ці посади, здійснюють управлінські функції на державному рівні, що забезпечує виконання законодавчих актів та державних стратегій. Основною відмінністю між органами місцевого самоврядування та державними органами є рівень їхньої компетенції та територіальна сфера впливу. Органи місцевого

самоврядування відповідають за управління справами на місцевому рівні, зосереджуючи свою діяльність на задоволенні потреб територіальної громади, тоді як державні органи мають більш широкий обсяг повноважень, що охоплюють всю країну. Важливою відмінністю є також фінансування: органи місцевого самоврядування мають власний бюджет, формований з місцевих податків і зборів, тоді як державні органи фінансуються за рахунок державного бюджету. Таким чином, органи місцевого самоврядування та державні органи мають різні функції та повноваження, однак обидві ці структури є невід'ємною частиною публічного управління. Вони взаємодіють між собою, сприяючи розвитку держави та місцевих громад.

Публічне управління є складним процесом, що охоплює діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування а також муніципальну службу і патронатну службу спрямованих на реалізацію загальнодержавних та місцевих завдань для забезпечення функціонування держави та задоволення потреб суспільства. Його суть полягає в ефективному використанні державних ресурсів для досягнення сталого розвитку, забезпечення стабільності, правопорядку, соціальної справедливості та економічного процвітання. Публічне управління включає три основні аспекти: організаційний, нормативний та контрольний. В організаційному аспекті визначається структура органів влади, які мають відповідні повноваження на різних рівнях управління — від місцевого до центрального. Нормативний аспект полягає в створенні та впровадженні законів, які регулюють публічні відносини, а контрольний забезпечує моніторинг і оцінку діяльності органів публічного управління для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності. Значення публічного управління в сучасному суспільстві неможливо переоцінити. Воно забезпечує не лише ефективну діяльність органів державної влади, а й відповідає за стабільність соціально-економічних процесів, забезпечення громадян правами і свободами, а також підтримку соціальних стандартів, охорону здоров'я, освіти та інші важливі сфери життя. Одним із важливих напрямів публічного

управління є патронатна служба. Патронатна служба — це система управлінських посад, які забезпечують супровід та допомогу органам влади в їхній діяльності. Вона є своєрідною допоміжною службою для керівників, що здійснюють функції управління на всіх рівнях [11, с. 168]. Патронатні службовці не виконують самостійні функції, а працюють із задачами, які виникають під час управлінської діяльності, забезпечуючи ефективну організацію роботи на оперативному рівні. Зазвичай до таких посад відносяться помічники, радники або інші посадові особи, які координують роботу органів публічної влади з іншими суб'єктами. Вони сприяють збереженню організаційної та управлінської стабільності у державних структурах. Іншим важливим аспектом публічного управління є муніципальна служба, яка займається управлінням на рівні місцевих органів влади. Муніципальні служби відповідають за реалізацію політики та виконання функцій місцевого самоврядування, що включає управління міськими, селищними або районними громадами. До основних завдань муніципальних служб належать надання адміністративних послуг, забезпечення комунального обслуговування, охорони здоров'я, освіти, а також забезпечення місцевого розвитку та благоустрою. Муніципальна служба має свої особливості. Зокрема, вона орієнтована на вирішення проблем і потреб саме місцевих громад. Це забезпечує швидкий доступ до управлінських рішень, а також адаптацію політики під конкретні умови та потреби населення. Як і в державній службі, у муніципальній службі важливими принципами є підзвітність та прозорість, але тут на перший план виходять інтереси місцевих громад та їхніх представників [28, с. 232]. Таким чином, публічне управління є важливим компонентом функціонування сучасного суспільства, яке забезпечує стабільність та розвиток держави на всіх рівнях — від місцевого до центрального. Патронатна служба та муніципальна служба є важливими складовими цього управлінського процесу, сприяючи ефективній діяльності державних та місцевих органів влади та безпосередньо впливаючи на життя громадян.

Публічна служба в сучасному суспільстві має ключове значення для забезпечення належного функціонування державних і місцевих органів влади, а також для розвитку та стабільності соціальних, економічних і політичних систем. Вона виступає основним механізмом, через який реалізуються державні та місцеві політики, а також забезпечуються права і свободи громадян. По суті, публічна служба є невід'ємною частиною управлінської структури країни. Вона об'єднує всі державні та місцеві органи, що займаються публічним управлінням, від урядових структур до місцевих органів самоврядування. У межах публічної служби службовці виконують функції, що безпосередньо пов'язані з управлінським процесом і забезпеченням нормального життєзабезпечення громадян. Значення публічної служби полягає в тому, що вона гарантує ефективне та своєчасне виконання завдань, які стоять перед органами влади, від реалізації економічної політики до забезпечення соціального захисту населення. Публічна служба допомагає організувати взаємодію між різними рівнями влади, що необхідно для злагодженого функціонування держави. Службовці, які працюють у публічному секторі, виконують роль посередників між державою та громадянами, забезпечуючи виконання рішень, ухвалених органами влади, та реагують на запити громадян. Одним із основних завдань публічної служби є підтримка принципів підзвітності та прозорості. Вона повинна бути доступною для громадян, а також піддаватися контролю та оцінці з боку суспільства. Це дозволяє уникнути корупційних проявів і забезпечити підвищення довіри до органів влади. Іншим важливим аспектом є те, що публічна служба сприяє розвитку демократії, гарантуючи громадянам рівні можливості для доступу до державних послуг та інформації. У сучасному суспільстві органи публічного управління повинні забезпечувати не лише стабільність та порядок, але й активно працювати над підвищенням якості життя громадян. Це включає впровадження нових технологій в управлінські процеси, покращення комунікації між владою та

населенням, а також створення умов для розвитку інклюзивної та соціально справедливої політики.

Отже, варто зазначити, що публічна служба є ключовим елементом ефективного функціонування сучасного суспільства, забезпечуючи стабільність, розвиток та соціальну справедливість. Її суть полягає у виконанні управлінських функцій, спрямованих на задоволення потреб громадян та реалізацію державної політики. Значення публічної служби визначається її здатністю забезпечувати прозорість, підзвітність і ефективність у використанні ресурсів, а також сприяти взаємодії між державою, місцевими громадами та громадянами. Публічна служба не лише підтримує демократичні принципи та верховенство права, а й сприяє сталому розвитку, впроваджуючи сучасні технології та інновації. У сучасних умовах її значення посилюється як гаранта стабільності й основи для забезпечення якісного управління на всіх рівнях.

1.2. Класифікація моделей публічної служби: підходи та критерії

Класифікація моделей публічної служби є важливим інструментом для аналізу їхнього функціонування в різних країнах, що має значення для науковців і практиків, адже ефективна організація публічної служби становить основу стабільного розвитку суспільства. Класифікація базується на таких критеріях, як структура управління, юридичний статус службовців, рівень централізації чи автономії, а також на елементах проходження служби: добір кадрів, конкурс і оцінка результатів. Сучасні моделі публічної служби поділяються на три основні типи: *кар'єрна*, *позиційна* та *змішана*. Для повноти картини варто розглянути історичний контекст, зокрема традиційний підхід до публічного управління, який передував сучасним моделям .

Традиційний підхід до організації публічного управління сформувався в XIX столітті в умовах індустріалізації, коли виникла потреба в формалізованому управлінні великими організаціями та державними інститутами. Він ґрунтується на принципах бюрократії Макса Вебера, зокрема ієрархічній структурі, суворому дотриманні правил і процедур, а також чіткому розмежуванні політики й адміністрації. Кожен службовець у такій системі має визначені обов'язки, а його діяльність контролюється вищими інстанціями, що забезпечує стабільність, передбачуваність і законність у роботі державного апарату [61, с. 87]. Цей підхід також гарантує незалежність адміністрації від політичного впливу, адже службовці зосереджені на виконанні законодавчо визначених завдань. Проте традиційний підхід має суттєві недоліки: його ригідність і надмірна бюрократизація часто уповільнюють ухвалення рішень, особливо в умовах криз чи швидких змін, а також стримують впровадження інновацій і адаптацію до сучасних викликів, таких як цифровізація чи зростання вимог громадян до якості публічних послуг.

Кар'єрна модель публічної служби характерна для країн із континентальною системою права, таких як Франція, Німеччина та Японія. Її основна мета – забезпечення стабільності, професійності й ефективності через довгострокове працевлаштування службовців і їхнє кар'єрне зростання в межах державного апарату. Відбір кандидатів у цій моделі відбувається через суворий конкурсний процес, що включає спеціалізовані іспити та оцінювання для залучення найкращих фахівців. Наприклад, у Франції кандидати на державну службу складають іспити через École Nationale d'Administration (ENA), що забезпечує високий рівень підготовки [34, с. 192]. Після призначення службовці отримують статус публічних працівників, що гарантує захист від політичного втручання та стабільність зайнятості, сприяючи лояльності до інституцій і дотриманню етичних норм. Кар'єрне просування залежить від досвіду, компетентності та результатів роботи, які оцінюються через регулярні атестації. Службовці мають можливість брати

участь у навчальних програмах і тренінгах, що підвищує їхню ефективність і здатність до інновацій. Водночас закритість системи ускладнює залучення фахівців із приватного сектору, а відсутність конкуренції за посади може знижувати мотивацію.

Позиційна модель публічної служби поширена в США та Великобританії й зосереджується на заповненні посад відповідно до конкретних компетенцій. Вона акцентує увагу на ієрархічній структурі, де кожна посада має чітко визначену роль і відповідальність, що забезпечує стабільність і ефективність роботи публічних установ. Основні принципи *позиційної моделі* включають: поділ влади для розмежування функцій; уніфікацію посад для підбору кваліфікованих кадрів; функціональність і ефективність через чіткі обов'язки; політичну нейтральність для уникнення політичного впливу; а також кадрову політику, що забезпечує стабільність через навчання та кар'єрний ріст. У цій моделі добір кадрів здійснюється через відкритий конкурс, де акцент робиться на оцінці компетенцій і досвіду кандидатів. Наприклад, у США використовується система USAJOBS, де кандидати подають заявки на конкретні посади, а їхній відбір базується на резюме та співбесідах. Оцінка результатів роботи проводиться регулярно, часто через KPI (ключові показники ефективності), що дозволяє визначити продуктивність службовців і їхню відповідність посаді. Проте надмірна формалізація може знижувати гнучкість моделі в умовах швидких змін [67, с. 44].

Змішана модель поєднує риси *кар'єрної* та *позиційної* моделей і застосовується в країнах, таких як Канада й Австралія. Вона забезпечує баланс між прозорим відбором кадрів і можливостями кар'єрного зростання, адаптуючись до культурних та історичних особливостей. У *змішаній моделі* добір кандидатів поєднує конкурсні іспити та оцінку компетенцій, що дозволяє залучати фахівців із різним досвідом. Наприклад, у Канаді застосовуються асесмент-центри, де кандидати проходять тести й практичні завдання, а в Австралії – комбінація іспитів і співбесід. Кар'єрне зростання

залежить від професійного розвитку та результатів роботи, які оцінюються через регулярні звіти та атестації, але система залишається відкритою для зовнішніх кандидатів, сприяючи інноваціям. Така модель поєднує гнучкість і стабільність, що робить її перспективною для адаптації в Україні з урахуванням європейських стандартів і поточних реформ.

Доцільно припустити, що комбінація *кар'єрної* та *позиційної* моделей у системі публічного управління України є не лише оптимальним рішенням, але й необхідним кроком для адаптації до сучасних викликів, з якими стикається країна, особливо в умовах війни та євроінтеграційних процесів. Перевага *кар'єрного* підходу забезпечує стабільність і професійність кадрів, що є критично важливим у період політичної та економічної нестабільності. Наприклад, система атестацій і конкурсного відбору, закріплена в Законі України «про державну службу», дозволяє відбирати кваліфікованих фахівців і забезпечувати їхній професійний розвиток, що сприяє формуванню стійкої управлінської системи. У той же час, елементи *позиційної моделі*, зокрема чіткий розподіл функцій між органами влади, дозволяють уникати дублювання завдань і підвищувати ефективність виконання управлінських функцій, що особливо важливо в умовах воєнного стану, коли швидкість і координація дій між органами влади стають вирішальними. Одним із ключових аспектів, який варто підкреслити, є необхідність адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій. Наприклад, Франція з її *кар'єрною моделлю* демонструє, як суворий відбір через спеціалізовані інститути, такі як ENA, може забезпечити високий рівень підготовки кадрів. У Франції система підготовки державних службовців через ENA передбачає не лише академічну освіту, а й практичні стажування в органах влади, що дозволяє випускникам бути готовими до реальних управлінських викликів. Такий підхід міг би бути корисним для України, особливо для створення спеціалізованих навчальних центрів для державних службовців, які б поєднували теоретичну підготовку з практичними навичками. Водночас досвід США, де застосовується *позиційна модель*, показує, як відкритий

конкурс через платформи на кшталт USAJOBS може залучати фахівців із приватного сектору, що сприяє інноваціям у державному управлінні. В Україні подібний підхід міг би бути реалізований через створення прозорих онлайн-платформ для відбору кадрів, що зменшило б корупційні ризики та підвищило довіру до системи.

Досвід Канади, де використовується *змішана модель*, також є показовим для України. У Канаді асесмент-центри дозволяють оцінювати не лише знання кандидатів, а й їхні практичні навички, що забезпечує більш об'єктивний відбір. Україна могла б запозичити цей досвід, зокрема для відбору кадрів на вищі управлінські посади, де потрібні не лише знання законодавства, а й лідерські якості та вміння працювати в команді. Вважаємо, що впровадження таких методів могло б значно підвищити ефективність української системи публічного управління, адже сучасні виклики, такі як війна, економічна криза та потреба в цифровізації, вимагають від державних службовців не лише професійних знань, а й адаптивності та інноваційного мислення.

Ще одним важливим напрямом, на нашу оцінку є цифровізація публічного управління. Сучасні технології, такі як електронні платформи для звітності та взаємодії з громадянами, можуть значно підвищити прозорість і ефективність роботи державних службовців. Наприклад, в Україні вже успішно функціонує платформа «Дія», яка дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн, але її можливості ще не повністю реалізовані. Автор вважає, що розширення функціоналу «Дії» для потреб державних службовців – наприклад, створення модулів для внутрішнього документообігу, моніторингу KPI та навчання – могло б значно підвищити ефективність управління. Досвід Естонії, де цифрова платформа e-Estonia забезпечує повну прозорість і доступність державних послуг, є показовим. Україна могла б адаптувати подібний підхід, враховуючи власні потреби та обмеження, такі як недостатня цифрова грамотність частини населення та проблеми з інфраструктурою в сільській місцевості.

Крім того, варто наголосити на важливості підвищення рівня професійної підготовки в цілому службовців в публічній владі. У межах *кар'єрного* підходу в Україні вже діють програми підвищення кваліфікації, але вони часто мають формальний характер і не відповідають реальним потребам. Наприклад, тренінги для публічних службовців нерідко обмежуються теоретичними лекціями, тоді як сучасні виклики вимагають практичних навичок, таких як управління проєктами, робота з великими даними чи кібербезпека. Слід зауважити, що створення національної академії публічного управління, яка б поєднувала найкращі практики Франції (ENA) та Канади (асесмент-центри), могло б стати важливим кроком для підготовки нового покоління державних службовців. Така академія могла б пропонувати модульні програми, що включають стажування в органах влади, міжнародний обмін досвідом і практичні кейси, що допомогло б держслужбовцям бути готовими до реальних викликів.

Слід зауважити на важливості врахування воєнного контексту в реформуванні української системи публічного управління. У період війни органи влади стикаються з унікальними викликами, такими як координація гуманітарної допомоги, підтримка внутрішньо переміщених осіб і забезпечення безпеки на місцях. Елементи *позиційної моделі*, зокрема чіткий розподіл функцій, дозволяють ефективно координувати дії між центральними органами, такими як Міністерство оборони, і регіональними адміністраціями, які відповідають за локальні потреби. Наприклад, у Харківській області регіональні адміністрації тісно співпрацюють із військовими для організації евакуації та розподілу гуманітарної допомоги, що демонструє ефективність такого розподілу функцій. Водночас *кар'єрна модель* забезпечує стабільність кадрів, що дозволяє уникати хаосу в управлінні навіть у кризових умовах.

Для подальшого розвитку української системи публічного управління доцільним є посилення взаємодії з інститутами громадянського суспільства. Прозорість і підзвітність залишаються ключовими принципами сучасного

управління, і в цьому контексті важливу роль відіграє Закон України Про доступ до публічної інформації (№ 319-VI) [52]. Цей закон гарантує громадянам право на доступ до інформації, що перебуває у розпорядженні органів влади, однак його практична реалізація часто ускладнюється бюрократичними перешкодами. Створення відкритих платформ для зворотного зв'язку, які дозволяли б громадянам оцінювати якість роботи публічних службовців і надавати пропозиції, може сприяти підвищенню рівня довіри до органів влади. Наприклад, у Великобританії платформа gov.uk надає можливість не лише отримувати послуги, а й залишати відгуки про діяльність окремих відомств, що сприяє удосконаленню управлінських процесів.

Загалом, комбінація кар'єрної та позиційної моделей у системі публічного управління України розглядається як потенційно ефективне рішення, здатне забезпечити гнучкість і стабільність кадрової політики в публічному секторі. Такий підхід дозволяє поєднувати інституційну спадкоємність із можливістю залучення нових фахівців із сучасними компетенціями, що є важливим у контексті постійно змінюваного соціально-економічного середовища. Разом із тим, зазначена модель потребує подальшого вдосконалення, насамперед через розробку чітких механізмів її реалізації, підвищення прозорості конкурсних процедур і забезпечення рівного доступу до управлінських посад. Ключовими напрямками реформування залишаються адаптація кращих міжнародних практик, посилення антикорупційних механізмів, поглиблення цифровізації процесів управління, а також інвестування в професійну підготовку та мотивацію. Урахованням викликів, пов'язаних із повномасштабною війною та необхідністю інтеграції до європейського правового й управлінського простору, підвищення ефективності публічного управління є стратегічно важливим завданням держави. У цьому контексті, об'єднання теоретичних засад реформ та їх практичне втілення розглядається як необхідний крок для досягнення стабільності, довіри громадян до влади та стійкого розвитку

країни. З позицій сучасної управлінської науки, таке поєднання підходів може вважатися обґрунтованим і перспективним, за умов належного нормативного, інституційного та ресурсного забезпечення. Відтак, формування ефективної моделі публічної служби потребує системного підходу, політичної волі та активної участі як органів влади, так і громадянського суспільства.

1.3 Основні моделі організації публічної служби: історія та розвиток

Публічна служба є невід’ємною складовою державного управління та місцевого самоврядування. Її основна мета – забезпечення ефективного виконання завдань держави та громади, задоволення потреб громадян і реалізація принципів демократичного урядування. Роль публічної служби полягає у створенні умов для стабільного функціонування публічних інститутів, гарантуванні правопорядку, забезпеченні соціальної справедливості та сприянні економічному розвитку. Вона виступає сполучною ланкою між державою та суспільством, забезпечуючи виконання державних політик і надання якісних послуг громадянам.

Історія організації публічної служби має глибоке коріння, що сягає античності, коли вперше почали формуватися інститути управління, які виконували функції, подібні до сучасних державних органів. У Стародавньому Єгипті система управління базувалася на абсолютній владі фараона, який вважався божественним правителем. Управлінський апарат складався з чиновників, жерців і писарів, які займалися збором податків, управлінням сільськогосподарськими роботами, розподілом продовольства та контролем над будівництвом. У Месопотамії, зокрема в містах-державах, таких як Ур чи Вавилон, подібна система була організована навколо правителів. Закони, наприклад кодекс Хаммурапі, регулювали діяльність

службовців і забезпечували жорсткий контроль за їхньою роботою, що стало одним із перших прикладів формалізованого державного управління [68, с. 123].

У Стародавній Греції управлінські моделі залежали від політичної системи конкретного полісу. В Афінах зародилися демократичні принципи управління: влада належала народним зборам, а посадові особи обиралися громадянами або призначалися жеребкуванням. Чиновники виконували обмежені функції протягом короткого терміну, що забезпечувало їхню підзвітність перед суспільством. Важливим нововведенням стало впровадження принципу ротації посад, який унеможлилював концентрацію влади в одних руках. У Спарті, навпаки, система управління була військово-ієрархічною, де основну роль відігравали правителі та військові чиновники. У Стародавньому Римі публічна служба досягла високого рівня організації. Римська адміністрація поєднувала централізований контроль і розгалужену систему місцевого самоврядування. Сенат і магістрати виконували ключові управлінські функції, а посадові особи відповідали за фінанси, судочинство, армію та інфраструктуру. Одним із ключових досягнень римської моделі стало впровадження бюрократії: чиновники призначалися на посади за заслугами, а юридичні норми визначали їхні обов'язки та відповідальність, що сприяло стабільності державного апарату.

Середньовіччя стало періодом, коли управління державою було тісно пов'язане з феодалними відносинами. Основу політичної і соціальної організації становила васально-ленна система, що визначала характер публічної служби на багато століть. У середньовічній Європі державне управління було децентралізованим, а його функції виконували представники знаті, чия влада базувалася на володінні землею. Посади часто передавалися у спадок і були привілеєм феодалної знаті, що створювало кастову систему, у якій доступ до управлінських функцій для представників інших соціальних верств був обмеженим. Церква відігравала важливу роль у державному управлінні, встановлюючи етичні норми для службовців і

беручи участь у вирішенні політичних питань. У період пізнього середньовіччя зростання економіки та торгівлі сприяло поступовій централізації управління. Монархи почали створювати постійні адміністративні структури, незалежні від місцевих феодалів. Наприклад, в Англії виникла система королівських судів, а у Франції були створені посади інтендантів, які відповідали за управління провінціями.

Новий час, що охоплює період від XVII до XIX століття, став епохою значних змін у системах державного управління. Розпад феодалної системи та зростання впливу абсолютистських монархій сприяли посиленню централізації влади. У Франції під час правління Людовіка XIV адміністративна система була перебудована: король особисто контролював роботу інтендантів, що дозволило зменшити вплив місцевої знаті та створити ефективну вертикаль управління. Промислова революція у XVIII–XIX століттях висунула нові вимоги до публічної служби: державні апарати повинні були адаптуватися до складніших завдань, таких як регулювання економічних відносин, розбудова інфраструктури та забезпечення соціальних послуг. Це сприяло виникненню принципів професіоналізму та спеціалізації, а також створенню спеціалізованих навчальних закладів для службовців. Французька революція кінця XVIII століття заклала основи сучасної публічної служби, впровадивши принципи рівності, відкритості та підзвітності [11]. Кодекс Наполеона (1804 р.) створив юридичну базу, яка регулювала діяльність державних службовців. У цей період у Франції почала формуватися закрыта модель (пізніше відома як *кар'єрна*), яка передбачала довготривалу службу чиновників і їхнє поступове просування по кар'єрних сходах на основі заслуг. У XIX столітті в Англії було прийнято Норткот-Тревелянську доповідь 1854 року, яка запровадила принципи меритократії та конкурсного відбору, що стало основою відкритої моделі (пізніше названої *позиційною*). У США після Громадянської війни в 1883 році був прийнятий Закон Пендлтона, який обмежив політичне покровительство та запровадив конкурсну систему відбору, що також відповідало відкритій моделі. XX

століття стало важливим етапом в еволюції публічної служби, коли почалося формування сучасних інституціональних структур управління. Дві світові війни стали каталізаторами реформ у багатьох країнах, адже післявоєнний період вимагав значних зусиль від державних службовців для відновлення економік і соціальних структур. Урядові програми, такі як план Маршалла в Європі чи соціальні реформи в США, потребували залучення кваліфікованих кадрів, що посилювало роль бюрократії. У цей період також відбувалися демократичні перетворення: багато країн перейшли до демократичних форм правління, що вимагало прозорості та підзвітності. Наприклад, було створено механізми контролю за діяльністю службовців і запроваджено органи для боротьби з корупцією.

Закрита модель у XX столітті стала основою для багатьох країн із континентальною правовою системою. У Франції ключовим моментом стало створення *École Nationale d'Administration (ENA)* у 1945 році, що забезпечило професійну підготовку кадрів. У Німеччині *закрита модель* розвинулася на основі пруської традиції, забезпечуючи стабільність і незалежність адміністрації від політичних змін. Проте з поширенням ідей нового публічного менеджменту (*New Public Management*) у другій половині XX століття ця модель зазнала критики за ізолюваність і неспроможність адаптуватися до глобалізації та цифровізації. *Відкрита модель* у XX столітті еволюціонувала під впливом нового публічного менеджменту, який наголошував на ефективності та орієнтації на результати. У США в 1970-х роках було введено систему оцінки за ключовими показниками ефективності (KPI), що стало важливим кроком до підвищення результативності державних службовців. У Великобританії реформи 1980-х років, зокрема впровадження принципів менеджменту з приватного сектору, посилили гнучкість моделі. *Гібридна модель* з'явилася у другій половині XX століття як спроба поєднати переваги закритої та відкритої моделей. У Канаді вона почала формуватися в 1960-х роках із введенням системи асесмент-центрів, що дозволяла оцінювати знання і практичні навички кандидатів. В Австралії

гібридна модель набула популярності після реформ 1980-х років, коли держава почала залучати фахівців із приватного сектору, зберігаючи елементи кар'єрного зростання для внутрішніх кадрів.

Розвиток публічної служби в Україні має власну специфіку, обумовлену історичними, політичними та соціально-економічними факторами. Історично українські землі перебували під впливом різних держав і систем управління, що сформувало унікальний підхід до організації публічної служби. У період Київської Русі (IX–XIII століття) система управління базувалася на князівській владі, де князь і його дружина виконували основні адміністративні функції, такі як збір данини, судочинство та організація військових походів. У цей час також діяли віча – народні збори, які відігравали роль у вирішенні місцевих питань, що свідчить про зародження елементів демократичного управління [32, с. 9].

У XIV–XVII століттях, коли українські землі входили до складу Речі Посполитої, система управління була децентралізованою, а посади в адміністрації часто займали представники польської шляхти. Це призводило до обмеження доступу українців до управлінських функцій і створювало соціальну нерівність. У період козацької держави (XVII–XVIII століття) публічна служба набула нових рис: козацька старшина виконувала адміністративні, судові та військові функції, а Запорізька Січ стала прикладом самоорганізації, де рішення приймалися на основі демократичних принципів. Проте після ліквідації Гетьманщини та приєднання українських земель до Російської імперії в кінці XVIII століття система публічної служби була підпорядкована російській імперській адміністрації, що призвело до централізації та русифікації управлінських структур. У XIX столітті, у складі Російської імперії, українські землі управлялись за принципами спадкової моделі, де посади займали переважно представники імперської бюрократії. Після революцій 1917 року та короткого періоду існування Української Народної Республіки (1917–1921) була зроблена спроба створити національну систему публічної служби, однак вона була перервана

встановленням радянської влади. У радянський період (1922–1991) публічна служба в Україні була частиною централізованої системи СРСР, де основним принципом була лояльність до комуністичної партії. Державні службовці призначалися за принципом номенклатури, що виключало меритократичний підхід і сприяло корупції та неефективності [23, с. 6].

Після здобуття Україною незалежності в 1991 році розпочався складний процес реформування публічної служби. У 1990-х роках система управління залишалася значною мірою успадкованою від радянської моделі, що характеризувалося бюрократизацією, корупцією та низькою ефективністю. У 1993 році було прийнято перший Закон України «Про державну службу», який заклав основи для створення професійної публічної служби, але його реалізація була обмеженою через політичну нестабільність і економічну кризу. Починаючи з 2000-х років, Україна розпочала активні реформи, спрямовані на наближення системи публічного управління до європейських стандартів. У 2011 році було прийнято нову редакцію Закону «про державну службу», яка запровадила принципи конкурсного відбору та оцінки результатів роботи державних службовців. Однак справжній прорив відбувся після Революції Гідності 2014 року, коли реформи публічної служби стали частиною ширшого процесу євроінтеграції.

У 2015 році було прийнято нову редакцію Закону України «Про державну службу» (№ 889-VIII), яка набула чинності у 2016 році. Цей закон запровадив принципи професіоналізму, політичної нейтральності та кар'єрного зростання, що наблизило українську систему до закритої (*кар'єрної*) моделі. Добір кадрів почав здійснюватися через прозорий конкурсний відбір, який включає тестування знань законодавства, оцінку компетенцій і співбесіди. Оцінка результатів роботи стала регулярною через щорічні атестації, що сприяло підвищенню відповідальності держслужбовців. Водночас елементи відкритої (*позиційної*) моделі проявилися в чіткому розподілі функцій між органами влади: наприклад, Кабінет Міністрів

визначає загальну політику, а регіональні адміністрації адаптують її до місцевих умов [20, с. 11].

Сучасний етап розвитку публічної служби в Україні тісно пов'язаний із масштабними викликами, спричиненими збройною агресією Російської Федерації, яка розпочалася у 2014 році з анексії Криму та окупації частини територій Донецької й Луганської областей, і набула нового рівня після повномасштабного вторгнення у 2022 році. В умовах воєнного стану органи публічної влади зіштовхуються із необхідністю оперативного реагування на багатовимірні кризові ситуації, зокрема забезпечення координації гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб, збереження життєдіяльності громад та відновлення пошкодженої інфраструктури. Варто наголосити що, у 2022 році регіональні адміністрації в прифронтових областях, таких як Харківська та Запорізька, відіграли ключову роль у забезпеченні евакуаційних заходів, розміщенні населення та розподілі гуманітарних ресурсів. Це свідчить про певну ефективність функціонального розподілу повноважень між центральними органами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням у кризових умовах. У цьому контексті посилюється актуальність розбудови гнучкої та стійкої системи публічного управління, здатної діяти ефективно як у звичайних умовах, так і в ситуаціях надзвичайного характеру. Цифровізація стала ще одним важливим напрямом реформування публічної служби в Україні. У 2020 році було запущено платформу «Дія», яка дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн, зокрема оформлення документів, реєстрацію бізнесу та доступ до соціальних виплат. Для державних службовців «Дія» стала інструментом для спрощення внутрішнього документообігу та підвищення прозорості. Проте цифрова трансформація стикається з викликами, такими як недостатня цифрова грамотність частини населення та обмежена інфраструктура в сільській місцевості. Антикорупційні реформи також є ключовим елементом сучасного розвитку публічної служби в Україні. Після 2014 року було створено низку антикорупційних органів, таких як

Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), які відповідають за розслідування корупційних злочинів і моніторинг декларацій держслужбовців. Закон України «Про запобігання корупції» (№ 1700-VII) встановлює механізми декларування майна, запобігання конфлікту інтересів і захисту викривачів, але їхня ефективність залежить від політичної волі та незалежності цих інститутів. Одним із важливих аспектів реформ є залучення громадянського суспільства до процесів управління. Після Революції Гідності в Україні зросла роль громадських організацій у контролі за діяльністю державних органів. Наприклад, ініціативи, такі як «Прозорро», запроваджені у 2016 році, дозволили зробити державні закупівлі прозорими та зменшити корупційні ризики. Закон України «про доступ до публічної інформації» (№ 319-VI) гарантує громадянам право на доступ до інформації, що сприяє підзвітності влади, хоча на практиці доступ до інформації іноді ускладнений бюрократичними перешкодами.

Історичний аналіз розвитку моделей публічної служби свідчить про їхню залежність від соціально-економічних і політичних умов, у яких ці моделі формувалися. Традиційна (спадкова) модель, незважаючи на свою історичну значущість, виявилася обмеженою у зв'язку з її кастовістю, відсутністю конкуренції та низькою ефективністю, що обґрунтовує доцільність переходу до більш сучасних, меритократичних підходів. Закрита (кар'єрна) модель характеризується стабільністю та високим рівнем професіоналізму, проте її ізольованість від зовнішнього середовища може стримувати оновлення та впровадження інновацій. Відкрита (позиційна) модель сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень і конкуренції за посади, однак вимагає ефективних механізмів для збереження інституційної стабільності та запобігання кадровій плинності. У цьому контексті гібридна (змішана) модель розглядається як адаптивний підхід, що дозволяє інтегрувати найкращі елементи з різних систем відповідно до національних потреб і обставин, що робить її актуальною для країн із перехідною

економікою. Щодо України, сучасна система публічної служби демонструє поступ у напрямку професіоналізації, відкритості та прозорості, що відповідає загальноєвропейському вектору розвитку. Запровадження елементів закритої моделі через реформи 2016 року сприяло стабілізації кадрового складу державної служби, що в умовах війни та політичної турбулентності відіграє позитивну роль. Водночас елементи відкритої моделі, зокрема чітке розмежування повноважень між органами державної влади, дозволяють забезпечити більшу ефективність реагування на кризові ситуації, включно з тими, що виникають у період воєнного стану. З огляду на сучасні виклики, підвищення ефективності публічного управління в Україні можливе завдяки посиленню антикорупційних інструментів, розширенню цифровізації, удосконаленню системи добору та підготовки кадрів. Зокрема, створення національної академії публічного управління, аналогічної до французької ENA, могло б сприяти формуванню професійного управлінського корпусу, здатного ефективно реалізовувати публічну політику в складних умовах. Додатково, налагодження постійного діалогу з громадянським суспільством через прозорі цифрові платформи зворотного зв'язку може позитивно вплинути на рівень довіри до влади та підвищити якість державного управління.

Отже дослідження історії та розвитку моделей організації публічної служби показує, що вони є результатом еволюції управлінських систем у відповідь на суспільні потреби. Античність заклала основи адміністрування, середньовіччя сформувало феодальні моделі, Новий час привів до централізації та професіоналізації, а XX століття завершило формування сучасних підходів, орієнтованих на ефективність і прозорість. В Україні публічна служба пройшла складний шлях від козацької самоорганізації до сучасних реформ, спрямованих на євроінтеграцію. Сучасні моделі, такі як закрита, відкрита та гібридна, відображають різні підходи до організації публічної служби, кожна з яких має свої переваги та обмеження. У глобалізованому світі, особливо в умовах війни та реформ, Україні варто

зосередитися на створенні адаптивної гібридної моделі, яка поєднує стабільність закритої моделі з гнучкістю відкритої, одночасно інтегруючи сучасні інструменти, такі як цифрова трансформація та антикорупційні механізми.

Доцільно було б запропонувати, низку ініціатив для вдосконалення системи публічної служби в Україні та світі, враховуючи сучасні виклики. По-перше, для забезпечення стійкості публічної служби в умовах криз, таких як війни чи економічні потрясіння, необхідно створити міжнародну платформу обміну досвідом між країнами, які зіткнулися з подібними викликами. Наприклад, Україна могла б співпрацювати з країнами Балканського регіону, які пройшли через війни в 1990-х роках, для розробки спільних стратегій управління в кризових умовах. Така платформа могла б включати регулярні форуми, де представники публічної служби обмінювалися б найкращими практиками з координації гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури та забезпечення безпеки. По-друге, вважаємо, що для підвищення ефективності публічної служби необхідно запровадити глобальну систему сертифікації публічних службовців, яка б базувалася на універсальних стандартах компетентності. Ця система могла б включати міжнародно визнані модулі навчання, що охоплюють навички управління, етику, цифрову грамотність і стратегічне планування. Для України це означало б створення національного сертифікаційного центру, який би співпрацював із міжнародними організаціями, такими як ООН чи Європейський Союз, для адаптації цих стандартів до місцевих умов. Такий підхід не лише підвищив би професійний рівень публічних службовців, а й сприяв би їхній інтеграції в міжнародну управлінську спільноту.

Висновки до розділу 1

Отже, публічна служба є фундаментальним інститутом сучасного суспільства, який виступає не лише як механізм реалізації функцій держави та місцевого самоврядування, але і як ключовий посередник у взаємодії між

владою та громадянами. На нашу думку, її значення виходить за межі суто адміністративної діяльності, адже від ефективності, прозорості та професіоналізму публічної служби безпосередньо залежить рівень суспільної довіри, стабільність демократичних інститутів та якість життя громадян. У контексті України, яка протистоїть зовнішній агресії та проходить глибоку внутрішню трансформацію, роль публічної служби набуває особливої ваги. Вона стає опорою державності, інструментом реалізації реформ та гарантом надання необхідних послуг населенню, особливо в кризових умовах. Таким чином, ми розглядаємо публічну службу не просто як сукупність органів та посадовців, а як живу систему, що має забезпечувати стійкість та адаптивність держави.

По-перше, систематизація підходів до класифікації дозволила нам обґрунтувати, що, попри різноманітність національних систем, їх можна звести до трьох основних моделей: кар'єрної, позиційної та змішаної. Ми переконані, що кожна з них є продуктом унікального історичного та культурного контексту. Так, кар'єрна модель, що базується на стабільності та ієрархії, виявилася ефективною для країн із континентальною правовою традицією, проте її недоліком є певна закритість та ризик бюрократичної стагнації. Гнучка позиційна модель відповідає динамічним потребам англосаксонських держав, але може призводити до кадрової плинності та надмірної політизації. На нашу оцінку, саме змішана модель є найбільш перспективною для України, оскільки вона дозволяє гармонійно поєднати інституційну стабільність, необхідну в умовах війни та реформ, із гнучкістю та відкритістю, що сприяють залученню інновацій та нових кадрів із приватного сектору та громадянського суспільства. Такий підхід, на наш погляд, є оптимальним для вирішення складних завдань відбудови та євроінтеграції.

По-третє, історичний аналіз показав, що еволюція публічної служби є безперервним процесом адаптації до суспільних викликів — від формалізованих бюрократичних систем античності до сучасних

меритократичних підходів. Як видається, українська модель публічної служби також пройшла складний шлях трансформації. Вона успадкувала значні риси радянської номенклатурної системи, що характеризувалася високим рівнем централізації, політичною лояльністю як головним критерієм добору та низькою ефективністю. Ми вважаємо, що реформи, розпочаті після 2014 року, стали рішучим кроком до демонтажу цієї спадщини та побудови системи, заснованої на європейських принципах.

Насамкінець, узагальнюючи теоретичні основи, ми стверджуємо, що дослідження виявило глобальну тенденцію до трансформації публічних служб незалежно від їхньої моделі. Виклики глобалізації, цифровізації та зростаючі вимоги громадян змушують уряди шукати шляхи підвищення гнучкості, клієнтоорієнтованості та ефективності. Отже, завданням для України є не просто вибір однієї зі статичних моделей, а побудова адаптивної системи, здатної до постійного навчання та вдосконалення. Теоретичне осмислення сутності, моделей та історичного розвитку публічної служби є необхідною передумовою для подальшого аналізу та розробки обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення української системи державного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНИХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Європейська модель публічної служби

Європейська модель публічної служби є ключовим орієнтиром для багатьох країн світу, зокрема для України, у процесі розбудови ефективного, прозорого та інклюзивного публічного управління. Вона базується на принципах верховенства права, забезпечення прав людини, професіоналізму, політичної нейтральності та відкритості. Відмінною рисою цієї моделі є орієнтація на потреби суспільства, залучення громадян до процесу прийняття рішень та впровадження європейських стандартів якості у публічному адмініструванні. У багатьох країнах Європейського Союзу публічна служба є основним інструментом реалізації політики, що передбачає гармонізацію законодавства, забезпечення сталого розвитку та захисту демократичних цінностей. Особливе значення у цій моделі має принцип підзвітності, який забезпечує ефективний контроль за діяльністю службовців і сприяє формуванню довіри до органів публічної влади. Крім того, європейський досвід демонструє важливість впровадження інноваційних підходів до управління, зокрема цифровізації адміністративних процесів, що дозволяє підвищити ефективність і доступність адміністративних послуг для громадян. Дослідження цієї моделі має важливе значення для розуміння особливостей її функціонування, адаптації до національних умов та визначення перспектив її запровадження в українському контексті. Аналіз європейського досвіду дозволяє виявити передові практики, які можуть слугувати основою для вдосконалення публічної служби в Україні, забезпечуючи її конкурентоспроможність та відповідність сучасним викликам. На нашу думку вивчення європейської моделі публічної служби є

важливим кроком на шляху інтеграції України до європейського політико-правового простору та забезпечення ефективності її публічного управління. Європейська модель публічної служби базується на фундаментальних принципах, які забезпечують її ефективність, прозорість і відповідність демократичним стандартам. Ці принципи є основою для функціонування державних інституцій і їхньої взаємодії з громадянами.

Одним із ключових принципів є верховенство права. Це означає, що всі дії службовців в органах публічної влади повинні відповідати законам, а публічна влада обмежується чіткими правовими нормами. Верховенство права забезпечує правову визначеність, коли законодавство є зрозумілим, доступним та стабільним. Він також гарантує захист прав людини, оскільки всі рішення та дії службовців мають відповідати основним свободам та принципам правопорядку. У межах цього принципу важливу роль відіграють механізми контролю, зокрема діяльність судів та омбудсманів, які забезпечують його дотримання. Прозорість є не менш важливим елементом європейської моделі. Вона забезпечує відкритість діяльності державних органів, що створює довіру громадян до влади. Це передбачає доступ до публічної інформації, завдяки чому громадяни можуть отримувати відомості про прийняття рішень і фінансові витрати держави. Наприклад, у Швеції діє принцип "публічності", який гарантує вільний доступ до державних документів. Прозорість також реалізується через впровадження електронного урядування, що спрощує взаємодію громадян із відповідними установами. Водночас антикорупційні заходи, як-от прозорі тендери чи звітування про бюджетні витрати, сприяють зниженню ризику зловживань. Професіоналізм у публічній службі означає, що службовці повинні мати відповідну освіту, кваліфікацію та досвід для виконання своїх обов'язків. У Європі відбір кадрів здійснюється на основі заслуг через відкриті конкурси, де оцінюються знання, компетенції та досвід кандидатів [11]. Державні службовці а також службовці в органах місцевого самоврядування регулярно проходять курси підвищення кваліфікації, що дозволяє їм залишатися компетентними у

сучасних умовах, зокрема в сферах цифровізації та управління проектами. Крім того, етичні стандарти та кодекси поведінки забезпечують високу моральну культуру серед державних службовців. Принцип підзвітності гарантує, що службовці несуть відповідальність за свої рішення та дії перед суспільством і вищими органами влади. Публічні установи регулярно звітують про свою діяльність, включаючи фінансові витрати та результати реалізації програм. Громадський контроль над роботою органів влади здійснюється через громадські слухання, опитування та відкриті форуми. Водночас службовці, які порушують законодавство, можуть бути притягнуті до адміністративної чи кримінальної відповідальності, що зміцнює довіру громадян до публічної служби. Політична нейтральність є ще одним важливим принципом європейської моделі публічної служби. Державні службовці повинні діяти незалежно від своїх політичних уподобань та забезпечувати стабільність системи незалежно від змін уряду. Політична нейтральність передбачає заборону участі службовців у політичній діяльності під час виконання службових обов'язків. Це дозволяє гарантувати об'єктивність у прийнятті рішень та зберегти стабільність кадрів, незалежно від змін у політичному керівництві. Ефективність публічної служби спрямована на досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів. Уряди країн ЄС активно впроваджують діджиталізацію для скорочення часу та витрат на адміністративні процедури. Регулярний моніторинг і оцінювання результатів діяльності дозволяють виявляти проблеми та оптимізувати процеси [34, с. 17].

Окрім того, реорганізація структур органів публічної влади сприяє зменшенню бюрократії та підвищенню якості послуг. Інклюзивність забезпечує рівний доступ до публічної служби для всіх громадян, незалежно від їхніх статі, етнічного походження, віку чи інших ознак. Гендерна рівність є важливим компонентом, який гарантує рівне представництво жінок у публічному управлінні. Водночас забезпечується доступність установ для осіб із інвалідністю, що робить публічну службу більш інклюзивною та

відкритою для всіх. Центральним принципом європейської моделі є орієнтація на громадянина. Це означає, що всі процеси та реформи спрямовані на задоволення потреб населення. Наприклад, створення інтегрованих центрів обслуговування "в одному вікні" спрощує доступ громадян до послуг. Публічні органи активно залучають зворотний зв'язок від громадян через опитування чи консультації, щоб вдосконалювати свою роботу. Використання інноваційних технологій підвищує якість та доступність послуг, сприяючи загальному задоволенню потреб населення. Стабільність є важливою складовою ефективної публічної служби. Вона забезпечує стійкість системи до зовнішніх викликів і політичних змін. Державні програми в країнах ЄС розробляються з урахуванням довгострокових цілей, що дозволяє гарантувати їхню стійкість і успішну реалізацію. Соціальний захист службовців сприяє стабільності їхньої праці, дозволяючи їм зосереджуватися на виконанні своїх обов'язків без страху втратити роботу через політичні зміни. Європейська модель публічної служби, базуючись на цих принципах, створює ефективну, прозору та справедливую систему управління. Її реалізація сприяє зміцненню демократичних інститутів, підвищенню довіри до органів влади та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Європейська модель публічної служби на прикладі Німеччини. Німеччина, як багатонаціональна держава, успішно інтегрує принципи європейської моделі публічної служби у контексті міжкультурного управління. Інклюзивність є одним із ключових аспектів цієї моделі, адже вона спрямована на забезпечення рівного доступу до державних послуг для всіх громадян, незалежно від їхнього етнічного походження, віку, статі, релігії чи соціального статусу. Публічна служба Німеччини є важливим елементом публічного управління, що забезпечує виконання функцій держави та задоволення потреб громадян. Її структура відображає федеративний устрій країни, поєднуючи централізовані та децентралізовані елементи управління. Ця система забезпечує ефективність функціонування

державного апарату та врахування особливостей кожного регіону. Основними рівнями організації публічної служби є федеральний, земельний і місцевий, кожен із яких має чітко визначені функції та повноваження. Федеральний рівень публічної служби здійснює реалізацію загальнодержавних функцій, таких як зовнішня політика, оборона, митна політика, контроль за грошовою системою та транспортна інфраструктура. Центральними органами виконавчої влади виступають федеральні міністерства, які формують політику у своїх сферах діяльності. Наприклад, Федеральне міністерство внутрішніх справ або Федеральне міністерство закордонних справ відповідають за реалізацію ключових напрямів державної політики [10, с. 205]. Окрім міністерств, на федеральному рівні діють незалежні агентства, такі як Федеральне агентство праці, яке займається питаннями ринку праці та соціальної підтримки безробітних. На рівні земель реалізується політика, що враховує регіональні потреби та особливості .

Німеччина складається з 16 федеральних земель, кожна з яких має власну конституцію, парламент, уряд і судову систему. Землі відповідають за освіту, охорону здоров'я, правосуддя, поліцію, культуру та регіональний розвиток. Наприклад, земельні міністерства внутрішніх справ і освіти формують політику, яка враховує специфіку регіонів. Така автономія забезпечує гнучкість і ефективність державного управління, дозволяючи швидше реагувати на виклики та потреби громадян. Місцевий рівень публічної служби складається з муніципалітетів, міст і громад, які найбільш наближені до громадян і забезпечують вирішення щоденних питань. Органи місцевого самоврядування відповідають за соціальні послуги, житлово-комунальне господарство, місцеву інфраструктуру, планування територій та охорону довкілля. Їх фінансування здійснюється за рахунок податкових надходжень, субвенцій від земель і федерального уряду. Місцеві органи влади також мають право запроваджувати додаткові збори чи податки для покриття витрат на розвиток територій. Судова система Німеччини є невід'ємною частиною публічної служби. Вона має ієрархічну структуру та

складається з федеральних, земельних і місцевих судів. Федеральні суди, такі як Конституційний суд і Верховний суд, займаються питаннями національного рівня, тоді як земельні та місцеві суди розглядають справи, що стосуються конкретних регіонів. Судді та інші працівники судової системи мають особливий статус, адже їх незалежність гарантується законом. Окрім традиційних адміністративних структур, у Німеччині діють спеціальні органи, такі як регіональні управління, які є проміжною ланкою між землями та місцевими органами влади [51]. Також важливу роль відіграють професійні асоціації, наприклад, медичні чи адвокатські палати, які здійснюють регулювання у певних секторах і підтримують стандарти професійної діяльності.

Одним із ключових принципів організації публічної служби Німеччини є децентралізація. Вона дозволяє ефективно розподіляти функції між різними рівнями влади, уникаючи дублювання зусиль і забезпечуючи гнучкість у прийнятті рішень. Такий підхід дозволяє адаптувати державну політику до потреб громадян, зберігаючи при цьому загальнонаціональну цілісність. Наприклад, під час кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19, федеральний уряд координував дії земель, забезпечуючи єдину стратегію реагування. Публічні службовці в Німеччині поділяються на кілька категорій. Професійні державні службовці (Beamte) займають ключові посади в адміністративній системі й мають особливий правовий статус. Вони користуються високим рівнем соціального захисту, включаючи стабільну заробітну плату та пенсійні гарантії. Контрактні працівники працюють на основі трудових договорів і мають гнучкіші умови працевлаштування. Технічні працівники забезпечують функціонування адміністративних структур, виконуючи допоміжні функції. Німеччина приділяє велику увагу підготовці кадрів для публічної служби. Система відбору працівників є суворою, а процес їхнього навчання та підвищення кваліфікації триває протягом усієї кар'єри. Це дозволяє забезпечувати високий рівень професіоналізму та адаптивності в умовах швидких змін. Отже, можна

стверджувати що, досвід Німеччини у сфері публічної служби є надзвичайно цінним для України, адже ця країна демонструє, як ефективно поєднувати федеративний устрій, децентралізацію та професійне управління в сучасних умовах. Зокрема, українська реформа децентралізації та оновлення державної служби можуть отримати значний імпульс завдяки вивченню німецького підходу.

Публічне управління в *Польщі* є прикладом ефективної системи адміністрування, яка адаптувалася до демократичних стандартів після системної трансформації в 1990-х роках. Польща успішно реалізувала реформи, спрямовані на децентралізацію влади, розбудову місцевого самоврядування та інтеграцію в європейську адміністративну культуру. Ця модель публічного управління враховує національні традиції та європейські стандарти, створюючи гнучку і прозору систему, яка забезпечує потреби громадян. Система публічного управління в Польщі складається з трьох рівнів: центрального, регіонального та місцевого. Кожен із цих рівнів має чітко визначені функції та компетенції, що забезпечує ефективність управління і врахування потреб усіх громадян. Центральний рівень охоплює органи виконавчої влади, які відповідають за реалізацію загальнодержавної політики. Ключовими елементами є уряд на чолі з прем'єр-міністром, міністерства та інші центральні інституції. Президент Польщі виконує представницькі функції та має обмежені виконавчі повноваження, тоді як прем'єр-міністр і міністри займаються розробкою та впровадженням політики. На регіональному рівні функціонують воєводства, яких у Польщі нараховується 16. Воєводства поділяються на два типи адміністративного управління: урядове і самоврядне. Урядове управління представлене воєводами, які призначаються урядом і забезпечують реалізацію державної політики в регіонах [34]. Самоврядне управління здійснюється воєводськими сеймиками, які обираються громадянами, та маршалками воєводств, що очолюють виконавчі органи самоврядування. Воєводства відповідають за регіональний розвиток, транспорт, охорону здоров'я, освіту, культуру та

навколишнє середовище. Місцевий рівень включає повіти та гміни, які є найнижчою адміністративною ланкою, що безпосередньо працює з громадянами. Повіти займаються питаннями, які перевищують можливості гмін, наприклад, управління лікарнями чи утриманням регіональної інфраструктури. Гміни, у свою чергу, відповідають за повсякденні потреби населення, такі як надання соціальних послуг, підтримка місцевих шкіл, водопостачання, управління відходами та місцеве планування. Можна стверджувати, що, одним із ключових принципів польської моделі є децентралізація. Передача значної частини повноважень із центрального рівня на регіональний і місцевий рівні дозволила наблизити владу до громадян, зробити її більш прозорою та підзвітною. Прозорість і доступність управління є ще одним важливим принципом. Законодавство Польщі гарантує громадянам доступ до публічної інформації, що сприяє зниженню рівня корупції та підвищенню довіри до органів влади. Ефективність управління досягається завдяки чітко розподіленим функціям і використанню сучасних технологій, включаючи електронне врядування. Польща активно впроваджує цифрові платформи, які спрощують доступ громадян до адміністративних послуг. Польща успішно адаптувала своє законодавство до стандартів ЄС, що стало однією з ключових умов вступу до Союзу [57]. На нашу Україна може скористатися польським досвідом у: гармонізації національного законодавства з європейським; залученні європейських фондів для розвитку регіонів; підготовці кадрів для роботи у європейських інституціях. Польські воєводства та гміни мають чітко визначені джерела доходів, включаючи місцеві податки та дотації з центрального бюджету. Україна може використати цей досвід для зміцнення фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад.

Скандинавські країни – *Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія та Ісландія* – демонструють високоефективне публічне управління, яке ґрунтується на принципах демократії, рівності, прозорості та соціальної відповідальності. Ці країни регулярно посідають провідні позиції у міжнародних рейтингах, що

підтверджують їхній успіх. Наприклад, згідно з Індексом сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index) від Transparency International за 2024 рік, Данія займає перше місце з показником 90 зі 100, а Швеція, Фінляндія та Норвегія входять до топ-10 із показниками 83, 87 і 84 відповідно [21]. Ісландія також демонструє високий рівень прозорості з показником 72. Крім того, у рейтингу якості життя (Quality of Life Index) від Numbeo за 2024 рік Данія посідає друге місце, а Швеція та Норвегія входять до топ-15 [81]. Високий рівень довіри громадян до уряду є ще одним показником: за даними звіту OECD "Government at a Glance 2023", у Норвегії та Данії рівень довіри до уряду перевищує 60%, що значно вище середнього показника по країнах OECD (41%). Такий успіх зумовлений систематичною роботою над забезпеченням відкритості державних інститутів, ефективною соціальною політикою та залученням громадян до процесів управління. Цей досвід є надзвичайно цінним для України, яка перебуває на етапі реформування публічної служби та децентралізації влади. Система публічного управління у Швеції побудована на децентралізованій моделі, що включає центральний, регіональний і місцевий рівні. Ключову роль відіграють місцеві органи самоврядування – комуни, які мають значну автономію у вирішенні питань соціальної політики, освіти, охорони здоров'я та інфраструктури. Центральна адміністрація представлена урядом і міністерствами, які займаються стратегічним плануванням і законодавством. Уряд Швеції має унікальну структуру, в якій міністерства не керують підпорядкованими їм державними установами, що забезпечує незалежність виконавчої влади. Публічне управління у Норвегії також базується на принципах децентралізації. Адміністративна система складається з трьох рівнів: державного, регіонального (фюльке) і місцевого (комуни). Головним завданням держави є забезпечення добробуту громадян через справедливий розподіл ресурсів [34, с. 141].

Місьцеве самоврядування відіграє ключову роль у Норвегії, оскільки комуни відповідають за освіту, охорону здоров'я, соціальні послуги та

планування територій. Уряд Норвегії підтримує сильний громадський контроль і прозорість прийняття рішень. Данія відома своєю високою ефективністю публічного управління, що базується на інтегрованій системі децентралізації. Адміністративна система включає державний рівень, 5 регіонів і 98 муніципалітетів. Регіони переважно займаються питаннями охорони здоров'я, тоді як муніципалітети забезпечують послуги освіти, соціального захисту та інфраструктури. Данія активно використовує цифрові технології у публічному управлінні, зокрема через платформу NemID, яка забезпечує громадянам доступ до адміністративних послуг онлайн. Закон про державне управління, відомий як Offentlighedsloven, є ключовим нормативним актом Данії, спрямованим на забезпечення прозорості, підзвітності та відкритості роботи державних установ. Прийнятий у 2014 році, він став модернізованою версією попередніх законів, враховуючи потреби сучасного суспільства та технологічного розвитку. Основна мета закону полягає у забезпеченні доступу громадян до інформації про діяльність державних органів, підвищенні ефективності публічного управління та захисті громадських інтересів. Закон гарантує право громадян і медіа запитувати доступ до інформації про діяльність органів влади, зокрема документів, рішень, звітів і листування. Проте він також передбачає обмеження, які застосовуються у випадках, коли розкриття інформації може загрожувати державній безпеці, порушувати права на приватність або шкодити комерційним інтересам. Закон встановлює чіткі строки для надання відповідей на запити громадян, зазвичай від 7 до 10 робочих днів. У разі відмови у наданні доступу до інформації, громадянам надається право на оскарження цього рішення. Одним із ключових нововведень закону стало запровадження електронного доступу до інформації. Громадяни можуть подавати запити в електронному вигляді, що значно спрощує процедуру взаємодії з державними установами. Крім того, закон зобов'язує державні органи проактивно публікувати інформацію, яка є важливою для суспільства, наприклад, звіти, статистичні дані, бюджети та плани розвитку. Також з

нашої точки зору Україна, яка перебуває у процесі реформування системи публічного управління, може використовувати досвід Данії як зразок для створення власного законодавства. Зокрема, це стосується спрощення доступу до інформації, впровадження цифрових технологій, прозорості фінансової діяльності органів влади та запровадження ефективної системи оскарження рішень про обмеження доступу до інформації. Закон про державне управління Offentlighedsloven демонструє, як нормативна база може сприяти зміцненню демократичних інститутів, підвищенню ефективності управління та забезпеченню прав громадян на інформацію.

Скандинавські країни в цілому на наш погляд демонструють унікальний підхід до організації публічного управління, що ґрунтується на демократичних цінностях, прозорості, децентралізації та високій соціальній орієнтації. Їхні моделі вважаються одними з найефективніших у світі завдяки успішному поєднанню державного управління, місцевого самоврядування та активної участі громадян у прийнятті рішень. Усі скандинавські країни мають спільні риси у своїх моделях публічного управління: децентралізація влади, прозорість роботи органів управління, інтеграція цифрових технологій та акцент на соціальну орієнтованість. Ці моделі базуються на довірі між державою і громадянами, що дозволяє ефективно вирішувати як локальні, так і національні проблеми. Скандинавські країни продемонстрували, як ефективна система публічного управління може слугувати інструментом для розвитку демократичного суспільства, забезпечення соціальної справедливості та високого рівня життя громадян. Їхній досвід є надзвичайно цінним для країн, які прагнуть реформувати свої адміністративні системи, таких як Україна.

Отже, європейська модель публічної служби базується на принципах прозорості, підзвітності, ефективності, децентралізації та верховенства права. Вона спрямована на забезпечення доступу громадян до якісних послуг, участі в управлінських процесах і довіри до державних інституцій. Ця модель підкреслює важливість етичних стандартів, професіоналізму та використання

цифрових технологій для модернізації управління. Досвід європейських країн, таких як Німеччина, Данія та скандинавські держави, може стати цінним прикладом для реформування публічного управління в Україні.

2.2. Американська модель публічної служби

Публічна служба є фундаментальною складовою ефективного публічного управління, відіграючи ключову роль у реалізації політики, забезпеченні правопорядку та задоволенні потреб громадян. Серед різноманітних моделей організації публічної служби американська модель вирізняється своєю унікальною структурою, яка відображає історичні, політичні та соціально-економічні особливості Сполучених Штатів. Ця модель, відома як позиційна (або англосаксонська), базується на принципах меритократичного відбору, гнучкості та політичної нейтральності, що відрізняє її від кар'єрних систем, характерних для континентальної Європи. Американська модель сформувалася в контексті федеративної системи правління, де баланс між центральною владою та штатами визначає специфіку функціонування публічної служби.

Американська модель публічної служби почала формуватися в кінці XVIII століття після здобуття США незалежності. У перші десятиліття існування країни система призначень на посади базувалася на так званій «системі здобичі» (spoils system), яка була започаткована за президентства Ендрю Джексона (1829–1837). Ця система передбачала, що посади в публічній службі розподілялися між лояльними прихильниками партії-переможниці на виборах. Основним принципом було «переможець отримує все», що призводило до частих змін у складі службовців після кожних виборів, сприяло корупції та неефективності. Наприклад, за даними історичних досліджень, у 1830-х роках до 20% федеральних посад могли змінюватися після кожних президентських виборів. Перехід до

меритократичного підходу розпочався наприкінці XIX століття, коли недоліки «системи здобичі» стали очевидними. У 1883 році було прийнято Закон Пендлтона (Pendleton Civil Service Reform Act), який став поворотним моментом у реформуванні американської публічної служби. Цей закон запровадив принципи конкурсного відбору для певних посад, створивши Комісію з питань публічної служби (Civil Service Commission), яка відповідає за організацію іспитів і забезпечення політичної нейтральності. Спочатку закон охоплював лише 10% федеральних посад, але до початку XX століття його дія поширилася на 50% [78]. Закон Пендлтона заклав основи позиційної моделі, де акцент робився на компетентності кандидатів, а не на їхній політичній лояльності.

У XX столітті американська модель публічної служби зазнала подальшого розвитку, адаптуючись до нових викликів, таких як Велика депресія, світові війни та зростання ролі федерального уряду. У 1930-х роках, за президентства Франкліна Рузвельта, було створено низку федеральних програм (наприклад, Новий курс), які вимагали залучення кваліфікованих фахівців. Це сприяло розширенню системи меритократичного відбору та професійної підготовки службовців. У 1939 році було прийнято Закон Хетча (Hatch Act), який заборонив федеральним службовцям брати участь у політичній діяльності, що посилює принцип політичної нейтральності. У 1978 році було проведено масштабну реформу з прийняттям Закону про реформу публічної служби (Civil Service Reform Act), який замінив Комісію з питань публічної служби двома новими органами: Управлінням персоналу (Office of Personnel Management, OPM) і Радою із захисту меритократичної системи (Merit Systems Protection Board, MSPB) [78]. Ця реформа запровадила систему оцінки ефективності (performance appraisal system), яка дозволяла оцінювати роботу службовців на основі ключових показників ефективності (KPI). Наприклад, за даними OPM, у 1980-х роках близько 70% федеральних службовців проходили щорічні оцінки, що сприяло підвищенню їхньої продуктивності.

Основою американської моделі є принцип меритократичного відбору, який передбачає, що призначення на посади в публічній службі здійснюється на основі кваліфікації, досвіду та результатів конкурсних процедур. Наприклад, платформа USAJOBS, запущена в 1996 році, стала основним інструментом для подачі заявок на федеральні посади. У 2024 році через USAJOBS було подано понад 2 мільйони заявок на різні посади, що свідчить про високий рівень відкритості системи. Політична нейтральність є ще одним ключовим принципом, який забезпечує незалежність службовців від політичного впливу. Закон Хетча 1939 року та подальші нормативні акти гарантують, що федеральні службовці не беруть участі в політичних кампаніях і не використовують свої посади для партійних цілей. Це дозволяє забезпечити стабільність управління незалежно від змін у політичному керівництві. Слід зауважити, що політична нейтральність є одним із фундаментальних принципів, який забезпечує незалежність публічних службовців від політичного впливу та сприяє стабільності функціонування державної служби. Вважаємо, що прикладом ефективної імплементації цього принципу є законодавча база Сполучених Штатів Америки, зокрема Закон Хетча 1939 року та подальші нормативно-правові акти, які чітко регламентують межі політичної активності для федеральних службовців. Можна стверджувати, що ці положення гарантують недопущення використання службового становища в інтересах окремих політичних сил, що, своєю чергою, забезпечує послідовність і неупередженість у реалізації державної політики незалежно від змін у політичному керівництві.

Американська модель вирізняється гнучкістю, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у політичному та економічному середовищі. Наприклад, у 2000-х роках було запроваджено систему гнучкого найму (flexible hiring authorities), яка дозволяла федеральним агентствам швидше залучати фахівців у кризових ситуаціях, таких як кібератаки чи стихійні лиха. Орієнтація на результати є ще однією особливістю моделі. Система оцінки ефективності, запроваджена в 1978 році, дозволяє визначати KPI для

кожної посади. Наприклад, у 2024 році Департамент внутрішньої безпеки (Department of Homeland Security) використовував КРІ для оцінки швидкості реагування на надзвичайні ситуації, що дозволило скоротити час реагування на 20% порівняно з 2020 роком.

На федеральному рівні американська публічна служба включає близько 2,1 мільйона працівників (станом на 2018 рік), які працюють у 15 міністерствах (departments) і понад 400 агентствах [63, с. 118]. Найбільшими роботодавцями є Міністерство оборони (приблизно 700 тисяч працівників) і Поштова служба США (USPS, близько 600 тисяч працівників). Управління персоналу (OPM) відповідає за координацію політики найму, навчання та оцінки працівників. Наприклад, у 2017 році OPM організувало тренінги для 300 тисяч федеральних службовців із питань кібербезпеки [63, с. 119]. Федеральна структура американської публічної служби має чітку ієрархію. На чолі кожного міністерства стоїть міністр (Secretary), який призначається президентом і затверджується Сенатом. Наприклад, Міністерство юстиції очолює Генеральний прокурор, який координує роботу таких підрозділів, як Федеральне бюро розслідувань (FBI) і Адміністрація з боротьби з наркотиками (DEA). Кожне міністерство поділяється на бюро, служби та офіси, які відповідають за конкретні напрямки діяльності. Наприклад, у Міністерстві освіти функціонує Офіс із прав громадян (Office for Civil Rights), який забезпечує дотримання антидискримінаційних законів у навчальних закладах.

Важливою особливістю федерального рівня є наявність незалежних агентств, таких як Федеральна торгова комісія (FTC) і Агентство з охорони навколишнього середовища (EPA). Ці організації мають автономію в прийнятті рішень і часто очолюються колегіальними органами, призначеними президентом. Наприклад, FTC складається з п'яти членів, які призначаються на семирічний термін, що забезпечує їхню незалежність від політичного тиску. Такі агентства відіграють ключову роль у регулюванні економіки, захисті прав споживачів і вирішенні екологічних питань.

Федеральна служба також поділяється на кілька категорій працівників: кар'єрні службовці, політичні призначенці та контрактні працівники. Кар'єрні службовці складають основну частину і працюють на основі меритократичного відбору, проходячи через систему конкурсного найму. Політичні призначенці, навпаки, займають вищі посади (наприклад, помічники міністрів) і змінюються після кожних президентських виборів. Контрактні працівники залучаються для виконання тимчасових завдань, таких як розробка програмного забезпечення чи консультування, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики.

На рівні штатів і місцевих громад публічна служба є більш децентралізованою. Кожен із 50 штатів має власну систему управління, яка включає губернатора, законодавчі органи та адміністрацію. Загальна кількість працівників на рівні штатів і місцевих громад становить близько 19 мільйонів осіб (2018 рік), з яких 5,2 мільйона працюють у сфері освіти [63, с. 120]. Наприклад, у Каліфорнії, найбільшому за населенням штаті, у 2023 році було створено 50 тисяч нових посад у сфері охорони здоров'я для боротьби з наслідками пандемії. Кожен штат має власну конституцію, яка визначає структуру публічної служби. Наприклад, у Техасі губернатор призначає керівників ключових департаментів, таких як Департамент транспорту (TxDOT), який відповідає за розвиток дорожньої інфраструктури. У штаті Нью-Йорк значна частина функцій делегована муніципалітетам, зокрема місту Нью-Йорк, де місцева публічна служба включає такі департаменти, як Департамент поліції (NYPD) і Департамент освіти (NYC DOE). Ці департаменти функціонують автономно, але координуються через мерію, що забезпечує баланс між місцевою ініціативою та загальноштатними пріоритетами. На рівні місцевих громад публічна служба охоплює широкий спектр функцій, від управління школами до забезпечення громадської безпеки. Наприклад, у невеликих містах, таких як Остіні (штат Міннесота), місцева адміністрація складається з міського менеджера, ради міста та кількох департаментів, які відповідають за водопостачання, утилізацію

відходів і підтримку інфраструктури. У більших містах, таких як Чикаго, структура є складнішою: Департамент поліції Чикаго (CPD) має власну ієрархію, яка включає окружних начальників, спеціальні підрозділи та служби підтримки, що дозволяє ефективно управляти безпекою в місті з населенням понад 2,5 мільйона осіб.

Однією з ключових особливостей американської публічної служби є складна взаємодія між федеральним рівнем, штатами та місцевими громадами, що відображає федеративну природу США. Федеральний уряд часто виступає координатором, надаючи фінансування та встановлюючи загальні стандарти, але виконання багатьох програм делеговано на рівень штатів і місцевих громад. Наприклад, програма Medicaid, яка забезпечує медичне страхування для малозабезпечених, фінансується спільно федеральним урядом і штатами, але її адміністрування здійснюється на рівні штатів. У штаті Массачусетс програма Medicaid (MassHealth) охоплює широкий спектр послуг, включаючи профілактичні огляди та психологічну підтримку, тоді як у штаті Алабама програма зосереджена переважно на базових медичних послугах. Взаємодія між рівнями також проявляється у спільних проєктах. Наприклад, Федеральне управління автомобільних доріг (Federal Highway Administration) співпрацює з департаментами транспорту штатів для реалізації національних проєктів, таких як розбудова міжштатних автомагістралей. У рамках цієї співпраці федеральний уряд забезпечує до 80% фінансування, тоді як штати відповідають за планування, будівництво та подальше утримання доріг. Такий підхід дозволяє поєднувати національні пріоритети з місцевими потребами.

Профспілки відіграють важливу роль в американській публічній службі, особливо на рівні штатів і місцевих громад. Наприклад, Американська федерація працівників штатів, округів і муніципалітетів (AFSCME) представляє інтереси понад 1,4 мільйона працівників, включаючи вчителів, медичних працівників і працівників соціальних служб. AFSCME активно виступає за підвищення зарплат, покращення умов праці та захист

прав працівників на страйк, хоча в багатьох штатах страйки державних службовців заборонені законом. Наприклад, у штаті Вісконсін у 2011 році було прийнято закон (Act 10), який обмежив права профспілок на колективні переговори, що викликало масові протести. Іншою впливовою профспількою є Національна асоціація освіти (National Education Association, NEA), яка об'єднує вчителів і працівників освіти. NEA відіграє ключову роль у формуванні політики в сфері освіти, лобіюючи інтереси педагогів на федеральному та штатному рівнях. Наприклад, у штаті Іллінойс NEA співпрацює з місцевими шкільними округами для розробки програм підвищення кваліфікації вчителів, що включають тренінги з інклюзивного навчання та використання цифрових технологій у класі. Це сприяє підвищенню якості освіти та адаптації до сучасних вимог. Професійні асоціації також впливають на організаційну структуру публічної служби, сприяючи професійному розвитку та обміну досвідом. Наприклад, Асоціація американських державних службовців (ASPA) проводить щорічні конференції, на яких обговорюються питання етики, інновацій і ефективності управління. ASPA також розробляє рекомендації щодо вдосконалення політики найму та оцінки працівників, які часто враховуються на федеральному та штатному рівнях. Крім того, ASPA має спеціальні секції, такі як Секція з питань етики та Секція з публічного менеджменту, які розробляють стандарти поведінки для службовців і сприяють впровадженню інноваційних підходів у роботі. Ще однією важливою організацією є Міжнародна асоціація міських менеджерів (International City/County Management Association, ICMA), яка об'єднує професіоналів, що працюють на рівні місцевих громад. ICMA надає ресурси для навчання, включаючи вебінари, посібники та програми сертифікації, які допомагають менеджерам міст ефективно управляти ресурсами та вирішувати локальні проблеми. Наприклад, у місті Альбукерке (штат Нью-Мексико) місцевий менеджер, який пройшов сертифікацію ICMA, розробив стратегію залучення громадян

до планування міського бюджету, що підвищило прозорість і довіру до місцевої влади.

Контроль за діяльністю публічної служби здійснюється через кілька механізмів. На федеральному рівні Рада із захисту меритократичної системи (MSPB) забезпечує дотримання принципів меритократичного відбору, розглядаючи скарги працівників на порушення їхніх прав. Наприклад, MSPB має повноваження розглядати справи про неправомірне звільнення або дискримінацію, що гарантує захист кар'єрних службовців від політичного тиску. На рівні штатів подібні функції виконують спеціальні комісії, такі як Комісія з питань публічної служби штату Каліфорнія (California State Personnel Board), яка відповідає за нагляд за наймом і дисциплінарними процедурами. Координація між різними органами забезпечується через міжвідомчі комітети та робочі групи. Наприклад, після терактів 11 вересня 2001 року було створено міжвідомчий комітет із питань національної безпеки, який включає представників Міністерства внутрішньої безпеки, Міністерства оборони та місцевих правоохоронних органів. Цей комітет розробляє спільні стратегії реагування на загрози, що дозволяє ефективно координувати дії на всіх рівнях. Одним із важливих механізмів контролю є діяльність Управління генерального інспектора (Office of Inspector General, OIG), яке функціонує в кожному федеральному міністерстві. OIG проводить аудити, розслідування та оцінки діяльності міністерств для виявлення випадків шахрайства, зловживань чи неефективного використання ресурсів. На федеральному рівні також діє Управління з питань урядової етики (Office of Government Ethics, OGE), яке відповідає за забезпечення етичних стандартів у діяльності публічних службовців. OGE розробляє кодекси поведінки, проводить тренінги з етики та здійснює моніторинг фінансових декларацій вищих посадовців. Ще одним інструментом контролю є зовнішній аудит, який проводить Рахункова палата США (Government Accountability Office, GAO). GAO аналізує діяльність федеральних програм і надає рекомендації Конгресу щодо їхнього вдосконалення.[63, с. 120].

Незважаючи на принцип політичної нейтральності, вищі посади в американській публічній службі залишаються політизованими. Наприклад, президент США призначає близько 4 тисяч політичних посад, таких як міністри та керівники агентств, що може впливати на стабільність управління. У 2020 році адміністрація Дональда Трампа намагалася створити нову категорію «Schedule F», яка б дозволила переводити кар'єрних службовців у статус політичних призначенців, але ця ініціатива була скасована адміністрацією Джо Байдена у 2021 році. Політизація створює ризик для довгострокового планування, оскільки нові адміністрації часто змінюють пріоритети, що може призводити до зупинки або перегляду програм, які потребують послідовності. Наприклад, програми з боротьби зі зміною клімату, започатковані за адміністрації Барака Обами, зазнавали змін за президентства Трампа, що сповільнило прогрес у цій сфері. Варто також зауважити, що одним вирішальним аспектом політизації є вплив лобістських груп на призначення. У багатьох випадках політичні призначенці обираються не лише за їхньою кваліфікацією, а й через зв'язки з впливовими бізнес-групами чи політичними донорами. До прикладу, призначення керівників Агентства з охорони навколишнього середовища (EPA) часто викликає дискусії через їхні зв'язки з енергетичними компаніями, що може створювати конфлікт інтересів. Це підриває довіру громадян до публічної служби та вимагає посилення механізмів прозорості у процесі призначень.

Отже, слід зауважити, що американська модель публічної служби, яка поєднує принцип заслуг, високий рівень професіоналізму та децентралізовану організаційну структуру, становить цінний зразок для країн, що перебувають на етапі реформування системи публічного управління. Вважаємо, що її еволюція від патронажної до позиційної моделі, з акцентом на прозорість, результативність і неупередженість у кадровій політиці, є прикладом успішної інституційної трансформації в умовах політичних і соціальних змін. Незважаючи на наявність проблем, зокрема політичного впливу на призначення вищих посадовців, ця модель демонструє

стійкість і адаптивність у протистоянні сучасним викликам — цифровізації, кіберзагрозам, демографічним зрушенням та інституційному тиску на прозорість. На нашу оцінку, окремі елементи американського підходу можуть бути ефективно адаптовані в українському контексті. Насамперед йдеться про посилення інституційної незалежності публічних службовців через чітке нормативне закріплення принципу політичної нейтральності, подібно до положень Закону Хетча. Також перспективним виглядає впровадження систем оцінювання результатів діяльності публічних службовців, орієнтованих не лише на процес, а й на досягнення конкретних результатів. Як видається, розбудова ефективної системи публічної служби в Україні можлива за умови адаптації найкращих міжнародних практик із одночасним урахуванням національного контексту.

2.3. Азійські моделі організації публічної служби: досвід Японії, Сінгапуру та Південної Кореї

Азійські країни, зокрема Японія, Сінгапур і Південна Корея, розробили інноваційні та ефективні системи публічної служби, які відображають їхні унікальні культурні, історичні та соціально-політичні контексти. Ці моделі широко визнані як зразки ефективності, прозорості та оперативності, пропонуючи цінні уроки для інших держав. Організація публічної служби Японії глибоко вкорінена в її культурних та історичних традиціях. Під впливом конфуціанських принципів система наголошує на ієрархії, лояльності та колективній відповідальності. Після Другої світової війни Японія зазнала значних реформ під впливом США, що призвело до створення сучасної демократичної системи врядування. Проте ці реформи зберегли культурні цінності, які підкреслюють дисципліну, відданість та служіння суспільному благу. Японія функціонує в рамках централізованої системи

врядування, де більшість політичних рішень ухвалюється на національному рівні. Така централізація забезпечує узгодженість впровадження політик по всій країні. Вступ на публічну службу є надзвичайно конкурентним і базується на складних іспитах, що дозволяють обирати найбільш здібних кандидатів. Ця система, орієнтована на заслуги, сприяла формуванню культури досконалості в публічній службі, де бюрократи часто вважаються експертами у своїх галузях. Зайнятість є характерною рисою публічної служби Японії, що сприяє стабільності установ та збереженню цінного досвіду. Від публічних службовців очікують дотримання найвищих етичних стандартів, а потужні механізми підзвітності забезпечують підтримку суспільної довіри. Останніми роками Японія активно впроваджує технологічні інновації, зокрема електронне урядування, для підвищення адміністративної ефективності та залучення громадян. Попри ці переваги, публічна служба Японії стикається з викликами, такими як старіння робочої сили та необхідність забезпечення більшої гендерної рівності на керівних посадах.

Система публічної служби Японії є високо централізованою з чітко визначеними підрозділами, створеними для підтримки формування та реалізації політики національного уряду. Центральна державна служба Японії діє під керівництвом національного уряду, займаючись ключовими сферами, такими як розробка політики, управління економікою та дипломатія. До цього підрозділу входять міністерства, наприклад, фінансів, освіти та закордонних справ. Прийом на роботу є вкрай конкурентним, а державні службовці зазвичай мають довічну зайнятість, що сприяє стабільності та збереженню інституційної пам'яті. Сектор місцевого самоврядування включає працівників префектур та муніципалітетів, які відповідають за впровадження політик на регіональному та місцевому рівнях. Місцеві службовці займаються такими завданнями, як освіта, охорона здоров'я та міське планування, узгоджуючи свою діяльність з вказівками центрального уряду, але при цьому враховуючи потреби місцевих громад.

Працівники спеціальних служб ця категорія включає посади з особливими обов'язками, наприклад, суддів, дипломатів та працівників правоохоронних органів. Такі ролі вимагають спеціалізованих навичок та підготовки й регулюються окремими правилами та стандартами. Публічна служба Японії відома своєю ієрархічною структурою з чіткою підпорядкованістю та визначеними ролями. Це забезпечує порядок і послідовність, але водночас критикується за жорсткість, яка іноді уповільнює процес адаптації до змін [14].

Сінгапурська модель публічної служби визнана однією з найефективніших у світі. Вона характеризується високим рівнем професіоналізму, суворою підзвітністю та акцентом на інноваціях. Ця система забезпечила швидкий економічний розвиток Сінгапуру після здобуття незалежності у 1965 році Сінгапур став зразком для багатьох країн уряд, очолюваний Лі Куан Ю, зосередився на створенні сильної публічної служби як основи для економічного зростання та соціального прогресу. Стратегія Лі Куан Ю дала можливість створити управлінський апарат, орієнтований на результативність та довгостроковий розвиток. Однією з основних характеристик цієї моделі є меритократичний підхід до відбору кадрів [53, с. 96]. Публічна служба у Сінгапурі базується на суворому конкурсі, який включає тести на знання, аналітичні здібності та лідерські якості. Система розпізнає таланти ще на шкільному рівні, надаючи найперспективнішим студентам стипендії для навчання в найкращих університетах світу. Після завершення навчання вони повертаються до Сінгапуру, щоб працювати в публічній службі, зобов'язані віддати кілька років на служіння державі. Іншою важливою особливістю є акцент на професійному розвитку. Працівники публічної служби регулярно проходять навчання, яке дозволяє їм не тільки покращувати свої навички, а й бути готовими до викликів, пов'язаних із глобалізацією та технологічним прогресом. Уряд також розвиває систему наставництва, що сприяє швидкій адаптації молодих кадрів і передачі досвіду від старших працівників.

Сінгапурська публічна служба також вирізняється високим рівнем підзвітності. Уряд впровадив комплексну систему оцінювання ефективності, яка дозволяє відстежувати успіхи кожного працівника. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів, і це відображається у винагородах. Система фінансових стимулів базується на принципі «високі досягнення – висока винагорода», що забезпечує мотивацію для працівників.

Антикорупційна політика є ще одним стовпом Сінгапурської моделі. До здобуття незалежності країна страждала від значного рівня корупції, однак завдяки суворим заходам, таким як створення Бюро з розслідування корупції (Corrupt Practices Investigation Bureau), вдалося кардинально змінити ситуацію. Високі заробітні плати працівників публічної служби, прозорі процедури ухвалення рішень та жорсткі покарання за корупцію забезпечили високий рівень довіри громадян до державних інституцій. Інновації та технології є невід'ємною складовою частиною Сінгапурської моделі. Країна активно впроваджує електронне урядування, яке дозволяє громадянам отримувати більшість державних послуг через цифрові платформи. Наприклад, система SingPass забезпечує доступ до численних урядових сервісів в одному вікні, від подання податкових декларацій до подання заяв на житло. Цифровізація не лише спрощує взаємодію громадян з державою, а й підвищує прозорість управлінських процесів. Проте, попри успіхи, Сінгапурська модель стикається з низкою викликів. Одним із головних є підтримка інноваційності та адаптації до швидких змін у світі. Технологічний прогрес вимагає постійного вдосконалення системи освіти та навчання кадрів. Ще одним важливим викликом є соціальна нерівність. Сінгапур залишається багатонаціональною країною, де уряд зосереджений на забезпеченні гармонії між різними етнічними та релігійними групами. Крім того, зростання розриву між багатими і бідними створює нові виклики для соціальної політики. Сінгапурська модель публічної служби є яскравим прикладом того, як ефективне управління може стати основою економічного зростання та соціального добробуту. Вона демонструє, що інвестиції в

людський капітал, антикорупційні заходи та технологічні інновації можуть забезпечити високу якість державних послуг. Ця модель стала зразком для багатьох країн, які прагнуть побудувати сучасні системи управління, орієнтовані на результати та довгострокову перспективу. Сінгапурська модель публічної служби вирізняється своєю чіткою нормативно-правовою базою, яка забезпечує її стабільність, ефективність і високу довіру громадян.

Основним законодавчим актом, що регулює діяльність публічної служби, є Конституція Сінгапуру, яка встановлює принципи підзвітності, прозорості та верховенства права. Важливу роль відіграє також Закон про публічну службу, який регламентує порядок відбору, навчання, оцінювання та просування працівників публічної служби. Цей закон закріплює принципи меритократії, вимагаючи, щоб на всі посади відбиралися найкращі кандидати на основі їхніх здібностей і досягнень. Управління публічною службою здійснюється через Public Service Division (PSD), що є ключовим органом, відповідальним за розробку політик, пов'язаних із кадровими ресурсами, їхньою підготовкою та управлінням. PSD також координує діяльність різних міністерств та агентств, щоб забезпечити ефективність їхньої роботи та узгодженість із загальними стратегічними цілями уряду. Доповнює цей орган Public Service Commission (PSC), яка виступає незалежним наглядовим органом, відповідальним за прозорість і чесність процесів найму та дисциплінарного контролю [62, с. 95]. Система публічної служби в Сінгапурі складається з кількох рівнів. Центральним елементом є Administrative Service, яка об'єднує високопосадовців, відповідальних за формування політики та прийняття стратегічних рішень. Ці працівники проходять найсуворіший відбір і отримують спеціалізоване навчання, що готує їх до вирішення складних управлінських завдань. Іншим важливим компонентом є Operational Service, що охоплює посадовців, які виконують завдання з реалізації політик і забезпечення громадських послуг. Нормативно-правова база також передбачає суворі заходи контролю над етичними стандартами публічної служби. У Сінгапурі створено ефективну антикорупційну

інфраструктуру, ключовим елементом якої є Corrupt Practices Investigation Bureau (CPIB). Це незалежний орган, наділений широкими повноваженнями для розслідування й запобігання корупційним практикам серед працівників публічної служби. Законодавство передбачає суворі покарання за будь-які порушення етичних норм, що підтримує високий рівень довіри громадян до публічного сектору. Інноваційність і технологічний розвиток також регулюються на законодавчому рівні. Уряд Сінгапуру активно впроваджує цифрові технології через ініціативу Smart Nation, яка базується на стратегії розвитку електронного урядування. Завдяки нормативно-правовій базі, яка підтримує цифрову трансформацію, країна створила систему, що дозволяє громадянам отримувати більшість послуг через онлайн-платформи. Ця система поєднує сувору правову регламентацію, високі професійні стандарти та стратегічний підхід до управління кадрами, що дозволяє Сінгапуру залишатися одним із лідерів у сфері публічної служби. Водночас уряд продовжує адаптувати нормативно-правову базу до змін у глобальному середовищі, зокрема до викликів цифровізації та соціальної нерівності.

Публічна служба в Південній Кореї є ключовим елементом публічного управління, що поєднує традиційні цінності з сучасними підходами до розвитку суспільства та економіки. Вона базується на принципах меритократії, підзвітності, ефективності та інтеграції новітніх технологій, що дозволяє їй адаптуватися до глобальних викликів. Історично корейська система публічної служби формувалася під впливом конфуціанської етики, яка підкреслює важливість ієрархії, відповідальності та служіння спільному добру. Ці принципи стали основою для побудови системи, яка цінує дисципліну, повагу до старших і колективну відповідальність. У сучасному контексті ці традиційні цінності збереглися, але були доповнені елементами демократичного управління та прагненням до інновацій. Нормативно-правова база публічної служби Південної Кореї регламентується Конституцією країни та Законом про публічну службу. Ці документи встановлюють основні принципи функціонування системи, включаючи

вимоги до прозорості, етичності та відповідальності публічних службовців перед суспільством. Крім того, законодавство визначає структуру та механізми управління кадровими ресурсами, що забезпечує стабільність і ефективність роботи публічних інституцій. Відбір кадрів у публічну службу в Південній Кореї є надзвичайно конкурентним і ґрунтується на принципах меритократії. Уряд проводить масштабні загальнонаціональні іспити, що включають перевірку знань, аналітичних здібностей та розуміння публічної політики. Тільки найкращі кандидати отримують можливість приєднатися до публічної служби, що гарантує високий рівень професіоналізму серед працівників. Система публічної служби в Південній Кореї має чітку ієрархічну структуру, яка розподіляється на кілька рівнів: центральний, регіональний і місцевий. Центральна публічна служба зосереджена на формуванні національної політики, координації роботи міністерств і розробці стратегічних ініціатив. Регіональний і місцевий рівні відповідають за імплементацію політик і надання послуг громадянам, враховуючи особливості конкретних регіонів. Однією з ключових особливостей південнокорейської моделі є акцент на підвищенні кваліфікації та навчанні кадрів. Уряд інвестує значні ресурси у професійний розвиток публічних службовців через систему тренінгів, семінарів і програм підвищення кваліфікації. Крім того, активно впроваджуються інноваційні технології для автоматизації адміністративних процесів і підвищення ефективності. Антикорупційна політика займає важливе місце в роботі публічної служби Південної Кореї. Уряд створив ефективні механізми боротьби з корупцією, включаючи законодавчі ініціативи, посилений контроль за фінансовими потоками та незалежні антикорупційні агентства .

Отже, з нашої точки зору, досвід Японії, Сінгапуру та Південної Кореї у сфері організації публічної служби демонструє високу ефективність завдяки гармонійному поєднанню традиційних цінностей та сучасних управлінських підходів. На наш погляд, ключовими елементами успіху цих моделей є професіоналізм службовців, прозорість процесів та орієнтація на

довгостроковий розвиток. Японія вирізняється акцентом на стабільність та дисципліну, що спираються на культурні традиції. У Сінгапурі пріоритет надається боротьбі з корупцією, конкурентним умовам праці та результативності, що, на наш погляд, є зразковим прикладом для інших країн. Південна Корея, у свою чергу, демонструє інноваційний підхід, активно адаптуючи публічну службу до сучасних викликів і впроваджуючи новітні технології.

Висновки до розділу 2

Отже, аналіз зарубіжних моделей організації публічної служби демонструє значну різноманітність підходів публічної служби, зумовлену історичними, культурними та політичними особливостями кожної системи. *Європейська модель* вирізняється кар'єрною системою, що акцентує на довгостроковому професійному розвитку службовців, стабільності їхнього статусу та чіткій ієрархії. Ця система, характерна для таких країн, як Франція та Німеччина, забезпечує високу професійність і незалежність від політичних коливань, однак може зазнавати труднощів через надмірну бюрократію та повільну адаптацію до сучасних викликів, таких як цифровізація. *Американська модель* контрастує з європейською своєю позиційною природою, що передбачає гнучкість у наймі, орієнтацію на результати та меритократичний відбір. Ця система дозволяє оперативно реагувати на зміни в політичному та економічному середовищі, але її слабкістю є політизація вищих посад, що може підривати стабільність і довгострокове планування. Водночас американська модель демонструє ефективність у залученні талантів через відкриті конкурсні процедури, сприяючи прозорості та конкуренції. *Азійські моделі*, представлені на прикладі Японії, Сінгапуру та Південної Кореї, поєднують традиційні цінності з сучасними управлінськими практиками. Японська система базується на довгостроковій лояльності та груповій відповідальності, що забезпечує стабільність, але може обмежувати індивідуальну ініціативу. Сінгапурська модель вирізняється жорстким

меритократичним підходом, високими винагородами для службовців і нульовою толерантністю до корупції, що робить її однією з найефективніших у світі, хоча вимагає сильного авторитарного контролю. Південна Корея демонструє гібридний підхід, інтегруючи західні принципи меритократичного відбору з конфуціанськими традиціями, що сприяє швидкому економічному розвитку, але створює виклики в забезпеченні гендерної рівності та інклюзивності.

Варто додати що, порівняльний аналіз підкреслює, що кожна модель має свої сильні та слабкі сторони, які залежать від контексту її реалізації. Європейська система є зразком стабільності та професіоналізму, американська – гнучкості та відкритості, а азійські моделі – ефективності та дисципліни. Проте сучасні глобальні виклики, такі як технологічний прогрес, демографічні зміни та соціальні очікування, вимагають від усіх систем адаптації та інтеграції кращих практик. На наш погляд, ідеальна модель публічної служби могла б поєднати гнучкість американського підходу, стабільність європейської системи та дисципліну азійських моделей, адаптувавши їх до місцевих умов. Особливу увагу варто приділити інклюзивності та цифровій трансформації, щоб відповідати потребам сучасного суспільства. Водночас варто згадати й українську модель публічної служби, яка перебуває на етапі трансформації, зокрема через реформи децентралізації та боротьби з корупцією. Україна намагається інтегрувати елементи європейської кар'єрної системи, запроваджуючи конкурси на посади та професійне навчання, але стикається з проблемами неефективної бюрократії, політичного втручання та недостатнього фінансування. Досвід війни та потреба в швидкому відновленні інфраструктури також змушує українську систему шукати баланс між гнучкістю, як у американській моделі, та стабільністю, як у європейській.

РОЗДІЛ 3

ЗАСТОСУВАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ В УДОСКОНАЛЕННІ УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Порівняння української та зарубіжних моделей організації публічної служби

Публічна служба є базовим елементом державного управління і місцевого самоврядування, адже саме вона забезпечує реалізацію державної політики і політики управління на місцях а саме в громадах, ефективного функціонування органів влади та надання якісних послуг громадянам. На нашу думку, для України, яка перебуває на шляху до інтеграції з європейським співтовариством, особливо важливим є вивчення та застосування найкращих світових практик у сфері публічної служби. На наш погляд, запозичення зарубіжного досвіду є ефективним інструментом, який дозволяє удосконалювати управлінські процеси, підвищувати професіоналізм публічних службовців і зміцнювати довіру суспільства до державних інституцій. Успішний досвід таких країн, як Німеччина, Франція, Швеція, США, Великобританія та інших, може слугувати орієнтиром для реформування публічної служби в Україні. Варто зазначити, що українська модель публічної служби має певні історичні, політичні та соціальні особливості, які слід враховувати під час впровадження нововведень. Однією з головних проблем української публічної служби є недостатній рівень професіоналізму публічних службовців, високий рівень корупції та низький рівень довіри громадян до державних інституцій. Тому реформування цієї сфери повинно базуватися на кращих світових практиках, адаптованих до національних умов. Можна припустити, що публічна служба є фундаментальною основою державного управління, адже саме через неї реалізується державна політика, забезпечується якість послуг для громадян

та стабільність суспільного розвитку. Згідно з визначенням, публічна служба – це діяльність осіб, які займають публічні посади, спрямована на забезпечення виконання функцій держави або органів місцевого самоврядування. Основними характеристиками публічної служби, на думку зарубіжних дослідників (зокрема, Макса Вебера та Герберта Саймона), є раціональність, ієрархічність, професіоналізм, нейтральність та орієнтація на результат. Застосування цих принципів дозволяє забезпечити ефективне функціонування публічної служби як інституції [62, с. 97].

Формування української системи публічної служби розпочалося після здобуття незалежності у 1991 році, коли країна успадкувала бюрократичну модель радянського типу. Ця модель характеризувалася високим рівнем централізації, політизацією посад і низькою прозорістю у питаннях оплати праці та кар'єрного просування. У 1993 році було прийнято перший Закон України «про державну службу», який заклав правову основу для регулювання діяльності державних службовців. Однак справжній поштовх до реформування відбувся лише у 2015 році з прийняттям нової редакції закону, зумовленої підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Цей документ передбачав реформування державного управління за принципами прозорості, підзвітності та ефективності. Згідно з даними НАДС, у 2016 році було розпочато реформу оплати праці, яка мала збільшити частку фіксованого окладу до 70% до 2021 року, але через економічні та політичні обмеження ця мета не була досягнута [59, с. 282]. Однією з ключових проблем, є непрозора система оплати праці. У 2019 році частка посадового окладу в структурі заробітної плати становила лише 30%, тоді як премії та надбавки могли досягати 70%. Наприклад, у 2020 році середня зарплата державного службовця в Україні складала близько 15 000 гривень, але значна частина цієї суми припадала на суб'єктивно визначені виплати. Це створює ризики корупції та викликає суспільне невдоволення, особливо в умовах війни. Класифікація посад також є проблемною. У 2020 році НАДС затвердило «Каталог типових посад державної служби», який включає 27

сімей посад і 9 рівнів, охоплюючи близько 200 000 державних службовців [31, с. 60].

Органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) в Україні регулюються окремим Законом «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2001 року, який встановлює власні правила для посадових осіб. У 2023 році в ОМС працювало близько 150 000 осіб, але їхня оплата праці також залежить від премій, які можуть становити до 50% доходу. Наприклад, у Київській міській раді середня зарплата посадовця у 2022 році складала 20 000 гривень, але лише 40% припадало на оклад. Класифікація посад в ОМС є менш уніфікованою, ніж у державній службі, що створює труднощі у забезпеченні справедливої оплати. Конкурси на посади в ОМС часто критикуються за непрозорість: у 2022 році 30% призначень у міських радах відбулися без відкритих процедур. *Патронатна служба*, яка включає радників і помічників високопосадовців, регулюється статтею 92 Закону «про державну службу» і характеризується високим рівнем політизації. У 2023 році в Україні налічувалося близько 5 000 патронатних службовців, які не підпадають під стандартні конкурсні процедури. Їхня зарплата, наприклад, у Кабінеті Міністрів, могла досягати 50 000 гривень на місяць, що значно перевищує середній рівень. Така система створює нерівність і підриває принципи меритократії [5, с.405].

Варто наголосити, що Українська модель публічної служби відображає складний перехідний період, де поєднуються пострадянська спадщина та прагнення до європейських стандартів. Прогрес у законодавстві та класифікації посад є помітним, але недостатня прозорість і політичні обмеження гальмують реформи. Органи місцевого самоврядування та патронатна служба додають складності через окремі правила регулювання. Об'єктивно, виклики є очікуваними для країни у стані війни та економічної нестабільності, але без системного підходу до реформування довіра суспільства залишатиметься низькою.

Європейські країни, які є членами Ради Європи, керуються принципами SIGMA та Рекомендаціями Комітету Міністрів № R (2000) 6, що передбачають справедливість, прозорість і чітку класифікацію посад. У країнах ЄС, таких як Франція, Німеччина чи Швеція, оплата праці державних службовців базується на фіксованому окладі. За даними Євростату за 2023 рік, у Франції базовий оклад становить 75–95% винагороди, у Німеччині – 70–90%, а в Швеції та Ірландії – до 100%. У Швеції середня зарплата державного службовця у 2022 році складала 45 000 SEK (приблизно 4 300 USD), з яких премії не перевищували 5%. У Франції середня зарплата категорії А у 2023 році досягала 4 000 EUR на місяць, що забезпечує стабільність і привабливість роботи в державному секторі. Класифікація посад у Європі базується на чітких критеріях. У Великобританії система грейдингу включає 7 рівнів (від AA до SCS), де кожен рівень має визначений діапазон зарплати. У 2022 році середня зарплата на рівні Grade 7 становила 55 000 GBP на рік. У Франції посади поділяються на категорії А, В і С, причому категорія А охоплює 20% службовців. У Нідерландах класифікація базується на функціональному аналізі, де враховуються завдання працівника. За даними звіту SIGMA за 2021 рік, 90% європейських країн мають уніфіковані системи класифікації, які застосовуються до всіх рівнів, включаючи місцеве самоврядування. Прозорість є ключовою. У Данії у 2022 році 95% вакансій на державні посади були опубліковані на платформі Jobindex, а відбір включав тестування та співбесіди [62, с.405]. У Швеції кандидати отримують зворотний зв'язок після конкурсу, що підвищує довіру. Інформаційні технології широко застосовуються: у Франції платформа Place de l'Emploi Public у 2023 році обробила 1,2 млн заявок. Професійний розвиток є пріоритетом: у Нідерландах 80% службовців щороку проходять тренінги, а в Швеції діє система менторства. Антикорупційні заходи включають декларування активів: у Данії у 2022 році 100% службовців подали декларації, доступні онлайн. Деполітизація забезпечує стабільність. У Великобританії «permanent civil service» гарантує нейтральність: у 2021 році

лише 0,5% службовців змінили посади після виборів. У Франції позитивний найм для категорії А захищає від політичного тиску. Гендерна рівність є пріоритетом: у Швеції у 2022 році 48% керівних посад у державному секторі займали жінки. Екологічна відповідальність інтегрується: у Норвегії державні установи з 2020 року скорочують викиди CO₂ на 30% до 2030 року [79].

Органи місцевого самоврядування в Європі зазвичай підпадають під ті ж стандарти, що й центральні органи. У Швеції муніципалітети застосовують національну систему грейдингу, а середня зарплата посадовця у 2022 році становила 40 000 SEK. У Франції місцеві службовці категорії В отримують 2 500–3 000 EUR на місяць, з чіткою класифікацією. Патронатна служба в Європі є обмеженою: у Німеччині політичні радники складають менше 1% службовців і підлягають строгим етичним нормам. У Великобританії політичні призначення (special advisers) регулюються окремим кодексом, а їхня зарплата у 2022 році не перевищувала 80 000 GBP. Європейські країни також приділяють увагу цифровій трансформації. У Фінляндії платформа Valtioille.fi централізує набір для всіх рівнів, включаючи муніципалітети, обробляючи 500 000 заявок у 2023 році [83].

Слід зауважити, що європейські стандарти публічної служби є зрілими й ефективними, пропонуючи Україні чіткі концептуальні орієнтири для реформ. Вважаємо, що їх адаптація до українського контексту — зокрема на рівні органів місцевого самоврядування та патронатної служби — має відбуватися з урахуванням наявних економічних і політичних реалій. Як видається, висока прозорість, підзвітність та деполітизація, характерні для публічної служби в країнах ЄС, становлять її суттєві переваги. Водночас доцільно припустити, що впровадження цих принципів в Україні може стикатися з низкою викликів, зокрема нестачею фінансових і кадрових ресурсів, а також рівнем суспільної недовіри до інституцій. На нашу оцінку, європейський досвід безумовно слугує цінним орієнтиром, однак його застосування потребує поступового та контекстно обґрунтованого

впровадження. На приклад, у Франції функціонування Вищої ради державної служби та система професійної підготовки через Національну школу адміністрації (ENA) демонструють успішне поєднання меритократичного підходу та інституційної стабільності. У Німеччині ж ефективна система децентралізованого управління й суворі етичні норми для публічних службовців забезпечують високий рівень довіри громадян до влади.

У США діє система General Schedule (GS) з 15 грейдами, кожен з яких має 10 ступенів. У 2023 році середня зарплата на рівні GS-12 становила 85 000 USD на рік, а премії не перевищували 10%. Система переглядається щороку: у 2024 році оклади зросли на 5,2% через інфляцію. У Канаді посади поділяються на групи, наприклад, AS (адміністративні) чи EC (економічні). У 2022 році середня зарплата в групі AS-5 становила 90 000 CAD, з преміями до 5%. Колективні переговори регулюють умови: у 2023 році профспілки домоглися підвищення зарплат на 3%. Прозорість набору забезпечується платформами. У США USAJOBS у 2023 році обробила 2 млн заявок, а в Канаді GC Jobs надала зворотний зв'язок 80% кандидатів. Професійний розвиток є розвиненим: у США у 2022 році 70% службовців пройшли тренінги, а в Канаді програма лідерства охопила 10 000 працівників. Антикорупційні заходи включають декларування: у США у 2023 році 95% службовців подали декларації, а в Канаді діє Кодекс етики з 2019 року. Органи місцевого самоврядування в США та Канаді мають автономію, але застосовують національні стандарти. У США муніципальні службовці в Каліфорнії у 2022 році отримували 60 000–80 000 USD на рік, з класифікацією за місцевими грейдами. У Канаді муніципалітети Онтаріо використовують шкалу зарплат, подібну до федеральної, з середньою зарплатою 70 000 CAD. Патронатна служба є обмеженою: у США політичні призначенці складають 0,5% службовців, а в Канаді радники міністрів отримують до 100 000 CAD і підлягають етичним нормам. Цифрова трансформація є розвиненою: у США система OPM автоматизує управління персоналом, а в Канаді Phoenix обробляє зарплати, хоча мала проблеми у

2016–2018 роках. Гендерна рівність прогресує: у Канаді у 2022 році 45% керівних посад займали жінки. Інклюзивність підтримується: у США 8% посад у 2022 році займали особи з інвалідністю [85].

Як видається, адміністративні моделі США та Канади відзначаються високим рівнем організаційної впорядкованості та відкритості процедур, що сприяє довірі до публічної служби. Їх ефективність значною мірою зумовлена стабільною фінансовою базою та розвиненими цифровими механізмами управління, зокрема системами електронного набору кадрів та незалежного оцінювання діяльності службовців. На нашу оцінку, ці елементи становлять значну цінність для держав, що прагнуть підвищити функціональність публічного сектору, однак їх імплементація в Україні вимагає ретельної адаптації до наявних технічних, бюджетних та інституційних умов. Варто враховувати, що успішне застосування північноамериканського досвіду можливе лише за умови системного підходу, який включатиме модернізацію цифрової інфраструктури, підвищення управлінської автономії на місцях та формування культури прозорості в публічному управлінні.

Отже, підсумовуючи можна стверджувати, що українська модель публічної служби перебуває на етапі трансформації, але стикається з системними викликами, які гальмують її наближення до міжнародних стандартів. Непрозора система оплати праці, залежна від премій, створює нерівність між публічними органами, органами місцевого самоврядування (ОМС) і патронатною службою, а також підвищує корупційні ризики. Складна класифікація посад, що не охоплює всі інституції, ускладнює уніфікацію та справедливую оплату праці. Система добору, хоч і реформована, залишається вразливою до політичного впливу, особливо щодо вищих посад в ОМС і патронатній службі, де конкурси часто є формальними. Професійна етика поступово вдосконалюється через ухвалення Кодексу етики, однак її виконання часто обмежене, а контроль за конфліктами інтересів – недостатній. Підготовка та підвищення кваліфікації службовців залишаються

нерівномірними, що знижує загальну ефективність публічної служби та її привабливість. Система оцінювання результативності діяльності є формальною і не спирається на об'єктивні індикатори, а механізми громадського контролю залишаються слабкими. Фрагментоване правове регулювання, особливо в ОМС і патронатній службі, ускладнює реалізацію уніфікованої політики у сфері публічної служби. На нашу оцінку, майбутній розвиток публічної служби в Україні потребує комплексного перегляду підходів до оплати праці, добору кадрів, етики та професійного розвитку, а також створення ефективних інструментів зворотного зв'язку з громадськістю. Лише за умови поступового та інституційно узгодженого впровадження реформ, із урахуванням європейського досвіду, можна досягти високого рівня довіри до публічної служби й забезпечити її стійкість у довгостроковій перспективі.

Моделі публічної служби в країнах ЄС, США, Канади та Австралії демонструють високий рівень інституційної зрілості, правової визначеності та прозорості. Їхні характеристики — уніфіковане законодавство, чітка класифікація посад, об'єктивна система оплати праці, деполітизовані механізми добору та просування, а також розвинені інструменти професійної етики й підвищення кваліфікації — формують ефективну основу для стабільного державного управління. Публічні службовці в цих країнах працюють у середовищі, яке забезпечує чіткий розподіл відповідальності, соціальні гарантії та можливості для кар'єрного зростання на основі заслуг. Особливе значення мають цифрові платформи добору персоналу, незалежні органи контролю етики та використання сучасних методик оцінки ефективності, включаючи KPI та зворотний зв'язок від громадян. Доцільно припустити, що для України найдоцільнішим є поетапне впровадження елементів зазначених моделей з урахуванням національного контексту. Зокрема, адаптація системи класифікації посад, цифровізація добору, посилення інституційної автономії ОМС і впровадження механізмів незалежного етичного нагляду можуть суттєво підвищити ефективність

публічної служби. Інтеграція кращих практик, спрямованих на прозорість, деполітизацію та розвиток людського капіталу, здатна зміцнити довіру громадян до державних інституцій та сприяти наближенню до європейських стандартів управління.

Для вдосконалення української моделі публічної служби необхідно реалізувати комплекс реформ, адаптуючи кращі зарубіжні практики до національного контексту. По-перше, слід завершити реформу оплати праці, збільшивши фіксовану частину зарплати до 70–80%, як у Швеції чи Франції, і мінімізувати премії, особливо в ОМС і патронатній службі. Це підвищить передбачуваність доходів і зменшить корупційні ризики. По-друге, необхідно спростити класифікацію посад через впровадження системи грейдингу, подібної до американської GS, що уніфікує посади в державних органах, ОМС і частково патронатній службі. По-третє, прозорість добору можна забезпечити через цифрову платформу, як USAJOBS, із чіткими критеріями тестування та зворотним зв'язком, а також обмеженням політичного впливу, особливо на вищі посади та в патронатній службі. По-четверте, слід посилити професійну етику шляхом обов'язкового виконання Кодексу етики, створення незалежного органу контролю, як у Канаді, і публікації декларацій, як у Данії. По-п'яте, розширення програм підготовки через Національну академію державного управління та регіональні центри підвищить кваліфікацію, включаючи службовців ОМС. По-шосте, оцінка ефективності має базуватися на KPI та громадському зворотному зв'язку, як у Швеції, щоб підвищити підзвітність. По-сьоме, уніфікація регулювання ОМС через гармонізацію законів і обмеження політизації патронатної служби через етичні норми, як у Німеччині, забезпечить системність. Цифрова трансформація, включаючи автоматизацію конкурсів і управління персоналом, прискорить реформи. Реалізація цих заходів потребує політичної волі, координації між НАДС, урядом і місцевими органами, а також достатнього фінансування, яке може бути частково забезпечене міжнародними партнерами, такими як ЄС.

3.2. Визначення ключових напрямів удосконалення української моделі на основі аналізу зарубіжного досвіду

Публічна служба відіграє центральну роль у забезпеченні ефективного функціонування держави і місцевого самоврядування, оскільки саме через неї реалізуються основні управлінські функції, надаються адміністративні послуги та втілюються суспільні інтереси. В умовах європейської інтеграції України, а також у контексті сучасних викликів, таких як війна, економічна нестабільність та суспільні трансформації, реформування публічної служби є стратегічно важливим завданням. Українська модель публічної служби стикається з низкою проблем, зокрема застарілими управлінськими підходами, недостатньою мотивацією працівників, обмеженим використанням цифрових технологій та низьким рівнем довіри громадян до державних інституцій. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виявити ефективні практики, які можуть бути адаптовані до українських реалій із урахуванням національних особливостей. У країнах із розвиненими системами державного управління публічна служба ґрунтується на принципах прозорості, професіоналізму, орієнтації на громадян і цифровізації. Ці принципи можуть слугувати основою для вдосконалення української системи. Публічна служба є складною та багатогранною системою, яка формує основу державного управління та забезпечує виконання функцій держави на всіх рівнях. Її значення полягає у створенні умов для реалізації суспільних інтересів, забезпеченні стабільності та розвитку держави. У широкому розумінні публічна служба охоплює не лише діяльність державних службовців, а й роботу працівників муніципальних органів, а також інших організацій, що виконують суспільно значущі функції. Основними ознаками публічної служби є її суспільна спрямованість, професіоналізм і чітка організаційна структура.

Сучасна українська модель публічної служби стикається з низкою системних проблем, які перешкоджають її ефективному функціонуванню та

знижують якість публічного управління. Однією з ключових проблем є надмірна бюрократизація, яка проявляється у складних і тривалих адміністративних процедурах. Громадяни часто стикаються з необхідністю подавати численні документи, проходити багатоступеневі перевірки та витрачати значний час на отримання адміністративних послуг. Це не лише знижує рівень задоволеності громадян, а й створює додаткове навантаження на службовців, які змушені обробляти великі обсяги паперової документації. Ще однією проблемою є низький рівень мотивації працівників публічної служби. Заробітна плата службовців в Україні часто є неконкурентною порівняно з приватним сектором, що призводить до відтоку кваліфікованих кадрів. Крім того, обмежені можливості кар'єрного зростання та відсутність чіткої системи професійного розвитку знижують стимул до підвищення кваліфікації та вдосконалення навичок. Це особливо гостро відчувається на нижчих рівнях публічної служби, де працівники виконують рутинні завдання без перспективи просування. Недостатня цифровізація є ще одним серйозним викликом. Хоча Україна досягла певного прогресу у впровадженні електронних сервісів, таких як платформа “Дія”, значна частина адміністративних процесів залишається паперовою. Багато державних установ не мають сучасного технічного забезпечення, а працівники часто не володіють достатніми навичками для роботи з цифровими технологіями [70]. Це знижує ефективність надання послуг і створює бар'єри для громадян, особливо в сільській місцевості, де доступ до інтернету може бути обмеженим. Низька довіра громадян до державних інституцій є ще одним викликом, який тісно пов'язаний із проблемою корупції. Незважаючи на певні успіхи в антикорупційних реформах, таких як створення Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) та впровадження електронних декларацій, корупція залишається значною перешкодою для ефективної роботи публічної служби.

Крім того, сучасні виклики, такі як війна та економічна нестабільність, створюють додаткове навантаження на публічну службу. Публічні службовці

змушені працювати в умовах обмежених ресурсів, високого рівня невизначеності та постійного тиску. Це вимагає від системи гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов, що наразі є складним завданням через застарілі управлінські підходи та недостатню підготовку кадрів. Таким чином, проблеми української публічної служби є комплексними та потребують системного підходу до їх вирішення. Вони стосуються як організаційних, так і соціальних аспектів, включаючи необхідність підвищення професійного рівня працівників, модернізації інфраструктури та відновлення довіри громадян. Слід зауважити, що успішна трансформація публічної служби в Україні можлива лише за умови політичної волі, сталого фінансування та широкої підтримки з боку суспільства. Інтеграція міжнародного досвіду має бути не механічною, а адаптованою до національних реалій. Упровадження цифрових рішень, посилення інституційної спроможності органів влади та формування нової управлінської культури — ключові чинники, що визначатимуть ефективність подальших реформ.

Реформування української публічної служби є необхідним для підвищення її ефективності та відповідності сучасним стандартам. На основі аналізу зарубіжного досвіду та проблем української системи можна визначити ключові напрями вдосконалення, які охоплюють організаційні, технологічні та соціальні аспекти. Ці напрями враховують необхідність нейтрального підходу та орієнтації на потреби громадян, а також включають інноваційні практики, запозичені з досвіду інших країн.

Цифрова трансформація є пріоритетним напрямом, оскільки вона здатна значно підвищити доступність і якість державних послуг. У багатьох країнах цифрова трансформація стала основою модернізації публічної служби, і Україна може адаптувати ці підходи. Наприклад, розширення функціоналу платформи “Дія” дозволить охопити весь спектр адміністративних послуг, включаючи оформлення документів, подання заяв і сплату податків. Це зменшить потребу в особистих візитах до державних

установ і скоротить час на отримання послуг. Досвід Естонії показує, що впровадження єдиної системи цифрової ідентифікації громадян забезпечує безпеку та зручність у взаємодії з державними органами. В Україні можна запозичити естонську модель e-ID, створивши універсальну систему електронної ідентифікації, яка інтегруватиметься з усіма державними сервісами. Крім того, інновація, яку можна перейняти з Данії, – це використання штучного інтелекту для автоматизації рутинних адміністративних процесів, таких як обробка заяв чи аналіз даних. Це дозволить зменшити навантаження на службовців і підвищити швидкість надання послуг. Однак цифрова трансформація потребує підготовки кадрів. Створення програм навчання, які включають тренінги з використання цифрових технологій, є необхідним для забезпечення готовності працівників. Важливо також забезпечити доступ до цифрових сервісів у сільській місцевості через розширення інтернет-покриття та надання технічної підтримки громадам. Ще одна інновація, яку можна запозичити з Південної Кореї, – це створення “хмарних” платформ для зберігання та обробки даних державних установ. Така система забезпечує безпеку інформації та дозволяє інтегрувати різні сервіси в єдину екосистему, що полегшує доступ для громадян.

Підвищення професіоналізму публічних службовців є ключовим для забезпечення якості публічної служби. Меритократична система, яка передбачає відбір кандидатів на основі професійних компетенцій, допоможе знизити політичний вплив і підвищити рівень професіоналізму. Прозорі процедури конкурсів, що включають тестування знань, оцінку навичок і співбесіди, є необхідними для цього. Досвід Німеччини показує, що створення спеціалізованих академій державного управління сприяє підготовці висококваліфікованих кадрів. В Україні можна заснувати національну академію, яка поєднуватиме теоретичне навчання, практичні тренінги та міжнародний обмін досвідом. Інновація, яку можна запозичити з Канади, – це впровадження менторських програм, де досвідчені службовці

наставляють молодших колег, сприяючи передачі знань і формуванню професійної культури. Важливим є також забезпечення кар'єрного зростання через чітку систему просування, підвищення кваліфікації та оцінку результатів роботи. Ще одна практика, яку можна адаптувати з Австралії, – це використання “компетентнісних рамок” для оцінки та розвитку працівників. Ці рамки визначають необхідні навички для кожної посади та дозволяють створювати індивідуальні плани професійного розвитку, що сприяє підвищенню кваліфікації та мотивації.

Мотивація працівників є невід'ємною частиною реформування, оскільки впливає на продуктивність і якість роботи. Перегляд системи оплати праці з урахуванням відповідальності та складності завдань є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності. Соціальні гарантії, такі як медичне страхування та пенсійні програми, підвищують привабливість роботи в публічній службі. Досвід Нової Зеландії показує, що бонуси за досягнення результатів мотивують працівників. В Україні можна запозичити шведську практику “гнучких робочих умов”, яка включає можливість віддаленої роботи та гнучкий графік для державних службовців. Це особливо актуально в умовах війни, коли багато працівників потребують адаптивних умов. Прозорість у розподілі винагород є важливою для уникнення звинувачень у несправедливості. Створення сприятливого робочого середовища, включаючи сучасне технічне забезпечення та комфортні умови, також сприяє мотивації.

Децентралізація та посилення місцевого самоврядування дозволяють підвищити якість адміністративних послуг і залучити громадян до управління. Передача повноважень на рівень громад, як у Фінляндії, забезпечує ефективне вирішення локальних проблем. Фінансова незалежність громад через стабільні джерела доходів є необхідною для успіху децентралізації. Програми підготовки муніципальних службовців, які враховують специфіку роботи на місцевому рівні, сприятимуть підвищенню їхньої компетентності. Інновація, яку можна запозичити з Польщі, – це

створення “центрів спільного обслуговування” для громад, де кілька муніципалітетів об’єднують ресурси для надання адміністративних послуг. Це дозволяє економити кошти та підвищувати якість сервісів у невеликих громадах. Децентралізація також зміцнює відповідальність місцевих органів перед громадянами, що сприяє відновленню довіри.

Підвищення прозорості та боротьба з корупцією є критично важливими для відновлення довіри громадян. Публікація відкритих даних про діяльність державних органів забезпечує громадський контроль. Електронні системи моніторингу, які відстежують дії службовців, запобігають корупції. Залучення громадян до моніторингу через громадські ради та онлайн-платформи зміцнює демократичні процеси. Інновація, яку можна запозичити з Грузії, – це створення “будинків юстиції”, де громадяни отримують широкий спектр державних послуг в одному місці, що підвищує прозорість і зручність [76]. Захист викривачів корупції є важливим для стимулювання громадян повідомляти про порушення.

Отже підсумовуючи можна стверджувати, що аналіз зарубіжного досвіду країн із розвиненими системами публічної служби, зокрема Канади, Німеччини, Швеції та Сінгапуру, дає змогу окреслити стратегічні орієнтири для модернізації української моделі публічного управління. У цих державах успішно реалізовано інструменти професіоналізації кадрів, забезпечення відкритості управлінських процесів, інтеграції цифрових рішень та посилення інституційної довіри. Вважаємо, що адаптація кращих практик з урахуванням українського контексту, особливо в умовах війни та соціально-економічної нестабільності, може суттєво підвищити ефективність публічної служби, сприяти утвердженню принципів доброго врядування та забезпечити якісний рівень адміністративного обслуговування громадян. Досвід Німеччини та Канади засвідчує, що висококваліфіковані кадри є ключовим чинником ефективної публічної служби. Системи відбору, навчання та кар’єрного просування, які базуються на принципах заслуг і професійної компетентності, демонструють стабільність та результативність. Доцільно

припустити, що Україні слід зосередитися на створенні національних тренінгових центрів, що пропонуватимуть програми з управління, цифровізації та доброчесності. Зарубіжна практика, зокрема співпраця з Transparency International, підкреслює важливість незалежності антикорупційних інституцій. Вважаємо, що ефективність публічної служби в Україні можлива лише за умови посилення інституційної спроможності таких органів, як НАЗК та НАБУ, а також впровадження систематичних перевірок фінансових декларацій службовців. Водночас адаптація успішного іноземного досвіду потребує критичного переосмислення з урахуванням українських обмежень — фінансових, інституційних та політичних. Об'єктивно, пріоритетами мають стати цифровізація, посилення антикорупційного контролю та якісна підготовка кадрів, що у перспективі наблизить публічну службу України до стандартів ЄС

3.3. Рекомендації щодо адаптації зарубіжного досвіду для підвищення ефективності публічної служби в Україні

Реформування публічної служби є одним із ключових пріоритетів України на шляху до європейської інтеграції та побудови сучасної демократичної держави. Ефективна, професійна та доброчесна система державного управління забезпечує якісне надання адміністративних послуг, сприяє сталому розвитку та підвищує довіру громадян до влади. У контексті війни, економічної нестабільності та євроінтеграційних прагнень, адаптація зарубіжного досвіду стає важливим інструментом для вдосконалення публічної служби. Досвід розвинених країн, таких як Канада, Великобританія, Естонія, Сінгапур і Нова Зеландія, демонструє успішні моделі реформ, які можуть бути адаптовані до українських реалій із урахуванням національних особливостей, таких як корупція, обмежені ресурси та воєнні виклики.

Вивчення досвіду розвинених країн дозволяє визначити ключові принципи успішних реформ публічної служби, які можуть бути адаптовані до України. До прикладу Канада демонструє ефективну модель меритократії та компетентнісного підходу. У цій країні відбір на державні посади здійснюється через прозорі конкурси, які включають тестування, співбесіди та оцінку лідерських якостей. Регулярне навчання, зокрема через Канадську школу публічної служби, забезпечує розвиток аналітичних і етичних навичок. Чіткі кар'єрні шляхи мотивують службовців до професійного зростання, а конкурентні зарплати (в середньому \$60,000 на рік) сприяють залученню талантів [85].

Адаптація зарубіжного досвіду в Україні стикається з низкою перешкод. Фінансові обмеження є однією з головних проблем: дефіцит державного бюджету становить 19% ВВП, що ускладнює фінансування реформ, таких як цифровізація чи навчання кадрів. Політична нестабільність також гальмує прогрес: з 2014 року в Україні змінилося п'ять прем'єр-міністрів, що призводить до переривання довгострокових реформ. Культурний опір змінам у бюрократичній системі ускладнює адаптацію гнучких моделей управління, таких як новозеландська. Низька довіра громадян до реформ, зумовлена попередніми невдачами (наприклад, частковою імплементацією антикорупційних законів), знижує їхню ефективність. Воєнний стан додатково ускладнює ситуацію, оскільки ресурси спрямовуються на оборону, а безпекові ризики обмежують доступ до технологій у прифронтових регіонах. Ці бар'єри вимагають комплексного підходу до реформ, який враховує як зарубіжний досвід, так і національні реалії.

Для підвищення ефективності публічної служби в Україні необхідно адаптувати зарубіжний досвід із урахуванням поточних викликів, таких як корупція, воєнний стан і обмежені ресурси. Одним із першочергових завдань є вдосконалення системи добору кадрів, щоб забезпечити прозорість і меритократію. Досвід Канади та Сінгапуру показує, що прозорі конкурси є

основою якісного відбору. Україні варто впровадити онлайн-трансляції співбесід і публікацію результатів оцінювання, щоб підвищити довіру громадян. Використання сучасних методів, таких як асесмент-центри, дозволить об'єктивно оцінювати компетенції кандидатів, включаючи лідерські якості та аналітичні навички. Створення незалежних конкурсних комісій за участю громадських організацій допоможе уникнути кумівства та політичного впливу. Для залучення молодих фахівців доцільно розробити програми стажування з менторством, подібні до європейських, які надають практичний досвід і кар'єрні перспективи. Такі ініціативи сприятимуть оновленню кадрового складу та залученню талановитих спеціалістів, які прагнуть працювати на благо держави.

Для підвищення ефективності публічної служби в Україні необхідно адаптувати зарубіжний досвід із урахуванням поточних викликів, таких як корупція, воєнний стан і обмежені ресурси. Одним із першочергових завдань є вдосконалення системи добору кадрів, щоб забезпечити прозорість і меритократію. Досвід Канади показує, що прозорі конкурси є основою якісного відбору. Україні варто відновити практику онлайн-трансляцій співбесід, яка використовувалася до війни під егідою НАДС, удосконаливши її за допомогою сучасних платформ для забезпечення безпеки даних і доступності. Публікація результатів оцінювання кандидатів підвищить довіру громадян до процесу. Використання асесмент-центрів і тестів на лідерські якості дозволить об'єктивно оцінювати компетенції, зосереджуючись на аналітичних і комунікативних навичках. Створення незалежних конкурсних комісій за участю громадських організацій і міжнародних експертів допоможе уникнути політичного впливу та кумівства. Для залучення молодих фахівців доцільно розробити програми стажування з менторством, подібні до європейських, які надають практичний досвід і відкривають кар'єрні перспективи. Такі ініціативи сприятимуть оновленню кадрового складу та залученню талановитих спеціалістів, які прагнуть працювати на благо держави.

Професіоналізація публічної служби є критично важливою для підвищення її ефективності. Низький рівень підготовки кадрів вимагає створення системи безперервного навчання, яка враховує сучасні виклики. Сінгапурська модель демонструє, що спеціалізовані академії можуть забезпечити якісну підготовку. Україні варто розширити можливості Національної школи публічного управління на базі НАДС, яка координуватиме навчання та перепідготовку. Портал управління знаннями НАДС пропонує широкий спектр програм підвищення кваліфікації, включаючи курси з антикорупційної етики, європейської інтеграції, психологічної підтримки в умовах війни та інклюзивності, які можуть бути інтегровані в навчальні плани. Програми мають бути модульними, з акцентом на практичні навички, такі як кризове управління, цифрові технології та етичні стандарти. Залучення міжнародних експертів із Канади чи Естонії через програми обміну досвідом сприятиме впровадженню найкращих практик. Для службовців у прифронтових регіонах доцільно організувати мобільні центри навчання, які надаватимуть короткострокові курси, адаптовані до воєнних реалій. Обов'язкова сертифікація для нових службовців, яка включає тестування на знання законодавства та етики, підвищить професійний рівень і забезпечить єдині стандарти.

Одним із центральних чинників ефективності публічної служби є належна мотивація персоналу, що безпосередньо впливає на збереження кваліфікованих кадрів у системі. Низька конкурентоспроможність заробітних плат і відсутність чітких кар'єрних траєкторій призводить до відтоку талановитих фахівців до приватного сектору або за кордон. Практики країн з високим рівнем управлінської ефективності — зокрема Сінгапуру та Нової Зеландії — свідчать про те, що впровадження гнучких схем винагороди, які враховують досягнення та якість виконаних завдань, позитивно корелює з рівнем залученості службовців. З огляду на це, Україні доцільно розглянути можливість реформування чинної моделі оплати праці через поєднання базового окладу з результативними надбавками, які б стимулювали

ініціативність та інноваційність. Доцільним також є запровадження прозорої системи класифікації посад (грейдинг), що дозволяє чітко співвіднести посадові обов'язки з рівнем оплати. Перспективним напрямом виступає створення кадрового резерву, а також впровадження системи довгострокового планування кар'єри, що дозволить забезпечити безперервний професійний розвиток. Крім того, запровадження гнучких форм зайнятості, зокрема строкових контрактів із фокусом на проєктну діяльність, сприятиме залученню молодих фахівців, особливо в напрямках цифровізації публічних послуг. Важливим елементом підвищення привабливості публічного сектору також є розширення соціального пакету: медичне страхування, підтримка професійного балансу між роботою та особистим життям, програми добробуту для сімей. Системний підхід до нематеріальної й матеріальної мотивації стане основою для формування професійного, лояльного та результаторієнтованого корпусу публічної служби.

Розвиток культури доброчесності та ефективна протидія корупції є ключовими чинниками сталого функціонування публічної служби. Незважаючи на певні кроки вперед, корупція продовжує залишатися однією з головних загроз для легітимності інституцій та довіри громадян. Для посилення спроможності держави в цьому напрямі необхідне укріплення незалежності спеціалізованих антикорупційних органів НАБУ, НАЗК, САП через гарантії фінансової, процедурної та політичної автономії. Практика Сінгапуру доводить ефективність постійного етичного навчання та впровадження внутрішніх регуляторних механізмів. У цьому контексті Україні доцільно не лише вдосконалити кодекси етики, але й запровадити інститути етичних радників або омбудсманів з питань доброчесності, які забезпечуватимуть консультування публічних службовців. Сучасні інструменти електронного декларування повинні бути розширені на керівників державних підприємств, що дозволить створити дієву систему фінансового моніторингу. Важливо також розробити механізми захисту

викривачів, які включають не лише анонімність, а й матеріальні стимули, як це передбачено у правовому полі Естонії. Поряд із цим, широкомасштабні просвітницькі кампанії у медіа та навчальних закладах сприятимуть формуванню суспільної нульової толерантності до проявів корупції, що є основою довгострокових змін у поведінці як службовців, так і громадян.

Впровадження управління за результатами, подібного до моделі Нової Зеландії, здатне суттєво підвищити результативність діяльності публічних інституцій. Визначення чітких індикаторів ефективності — зокрема рівень спрощення адміністративних процедур, якість наданих послуг та задоволеність користувачів — створює основу для об'єктивної оцінки діяльності органів влади. Публічне оприлюднення таких результатів сприятиме зміцненню довіри громадськості та посиленню підзвітності. До прикладу у 2023 році Міністерство цифрової трансформації України впровадило пілотну систему оцінювання ефективності ЦНАПів на основі відгуків громадян і показників швидкості обробки запитів. За результатами, найуспішніші установи отримали додаткове фінансування на цифровізацію послуг. Крім того, Національне агентство з питань державної служби розробляє систему оцінки службовців за ключовими результатами (KPI), проте її впровадження є фрагментарним. Наявні ініціативи, такі як проект ТАРАС (Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах), вже застосовують аналітику даних для виявлення неефективності у сфері публічних закупівель. Ці приклади підтверджують потенціал управління за результатами в умовах України, хоча масштабування таких підходів вимагає політичної волі та інституційної підтримки.

Воєнний стан вимагає адаптивних та інноваційних підходів до реформ публічної служби. Незважаючи на обмежені ресурси та зростаючі безпекові ризики, цифрові інструменти, подібно до практик Великобританії, можуть забезпечити безперервність управління завдяки можливості віддаленої роботи. Зокрема, в Україні активно розвивається платформа "Дія", яка під час війни стала ключовим каналом взаємодії громадян із державою — від

отримання довідок до реєстрації пошкодженого майна. Це свідчить про ефективність цифрових рішень навіть в умовах кризи. Крім того, міжнародна допомога — зокрема підтримка з боку Європейського Союзу через програму EU4DigitalUA, а також фінансування Світового банку в рамках проєкту відновлення державних цифрових послуг — сприяє модернізації та відновленню цифрової інфраструктури після обстрілів. У контексті збереження людського капіталу важливою є психологічна підтримка державних службовців. У 2023 році в рамках проєкту "Психічне здоров'я для України" (за підтримки Уряду Швейцарії) було запущено програми тренінгів із кризової психології для працівників державного сектору. Також, з 2022 року Міністерство освіти і науки України разом із партнерами реалізує ініціативу мобільних освітніх платформ, що дозволяє проводити дистанційне навчання службовців навіть у прифронтових регіонах.

Гендерна рівність і інклюзивність є важливими для сучасної публічної служби. Досвід Скандинавських країн показує, що підтримка жінок і меншин підвищує ефективність управління. Україні варто впровадити програми менторства для жінок і забезпечити гнучкі графіки роботи для батьків. Ініціативи з підтримки меншин створять інклюзивне середовище. Для реалізації реформ необхідно розробити стратегію, яка визначить пріоритетні напрямки та етапи змін. Робоча група за участю експертів із Канади, Естонії та Сінгапуру забезпечить якісну розробку планів. Фінансування від ЄС і UKAID допоможе подолати бюджетні обмеження. Пілотні проєкти в регіонах, таких як Львів чи Одеса, протестують реформи. Інформаційна кампанія через ЗМІ та громадські слухання підвищить довіру громадян до змін.

Висновки до розділу 3

Отже, на основі вивчення кращих світових практик ми визначили ключові напрями реформування. Вважаємо, що для України найбільш доцільним є не сліпе копіювання, а зважена адаптація конкретних

інструментів, які довели свою ефективність в інших країнах. До пріоритетних напрямів, на нашу думку, слід віднести цифрову трансформацію, зокрема розширення функціоналу платформи «Дія» та створення єдиних цифрових систем для добору кадрів за прикладом Естонії. Також критично важливою є професіоналізація та мотивація через впровадження меритократичної системи відбору (досвід Канади), створення системи безперервного навчання (досвід Сінгапуру) та реформування системи оплати праці з акцентом на результативність (досвід Нової Зеландії). Не менш значущим є розвиток культури доброчесності шляхом посилення незалежності антикорупційних органів та захисту викривачів.

Проведений порівняльний аналіз дозволив нам констатувати наявність системних недоліків української моделі публічної служби. На нашу думку, вона досі перебуває на етапі трансформації, поєднуючи застарілі пострадянські підходи з прогресивними, але фрагментарно впровадженими європейськими стандартами. Ми вважаємо, що ключовими проблемами, які гальмують її розвиток, є непрозора система оплати праці із значною часткою суб'єктивних премій, недостатня уніфікація класифікації посад, вразливість конкурсних процедур до політичного впливу та низький рівень професійної мотивації службовців. На відміну від неї, моделі країн ЄС, США та Канади, які ми дослідили, демонструють високий рівень інституційної зрілості, що базується на принципах меритократії, прозорості, деполітизації та чіткій правовій регламентації.

Разом з тим, на нашу оцінку, успішне реформування неможливе без урахування унікальних викликів, що стоять перед Україною, зокрема умов воєнного стану та обмеженості ресурсів. Тому ми пропонуємо поетапний підхід, де першочерговими кроками мають стати завершення реформи оплати праці зі збільшенням фіксованої частини до 70–80%, впровадження уніфікованої системи грейдингу та максимальна цифровізація конкурсних процедур. В умовах війни особливої актуальності набуває розвиток інструментів для дистанційної роботи, створення мобільних навчальних

центрів та надання психологічної підтримки службовцям. Таким чином, ми доходимо висновку, що майбутнє української публічної служби лежить у побудові адаптивної змішаної моделі, яка б інтегрувала стабільність і професіоналізм європейських систем із гнучкістю та орієнтацією на результат американської. Реалізація запропонованих нами рекомендацій вимагає значної політичної волі та системної координації. На нашу думку, лише такий комплексний підхід дозволить побудувати в Україні ефективну, добросовісну та стійку публічну службу, здатну відповідати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток держави.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що публічна служба визначається через дві основні наукові парадигми. Перша — адміністративна (кар'єрна), притаманна континентальній Європі (Франція, Німеччина), розглядає службу орієнтовану на процес як закриту, ієрархічну систему, що цінує стабільність, правову регламентацію та внутрішнє кар'єрне зростання. Друга — меритократична (позиційна), характерна для англосаксонських країн (США, Велика Британія), трактує службу як відкриту, конкурентну систему, орієнтовану на результат. Її пріоритетами є ефективність, залучення фахівців з ринку праці на конкретні посади через прозорі конкурси та гнучкість. Вибір між цими підходами визначає фундаментальну кадрову філософію держави: стабільність і лояльність проти ефективності та мобільності. Це ключова дихотомія, що є основою всіх сучасних моделей публічної служби.

Доведено, що роль публічної служби є системоутворюючою та виходить за межі суто адміністративних функцій. По-перше, вона є ключовим інструментом надання якісних публічних послуг, що безпосередньо впливає на рівень життя громадян. По-друге, вона виконує функцію стабілізатора суспільних процесів, забезпечуючи безперервність державного управління незалежно від політичних циклів, що є критично важливим в умовах криз та воєнного стану. По-третє, професіоналізм службовців визначає інституційну спроможність держави розробляти й реалізовувати ефективні політики. Нарешті, саме через якість роботи публічних службовців формується довіра громадян до влади. Отже, ефективна публічна служба є фундаментом демократичного врядування, суспільної стабільності та національної стійкості.

Історичний аналіз показав різні траєкторії розвитку двох основних моделей. Адміністративна (кар'єрна) модель у Європі еволюціонувала з метою створення політично нейтрального, стабільного та професійного апарату чиновників, що служить інтересам держави, а не тимчасових урядів.

Її розвиток характеризувався формалізацією правового статусу службовця, створенням системи рангів та впровадженням закритої системи кар'єрного просування. Натомість меритократична (позиційна) модель у США виникла як протиположна політичній корупції ("системі здобичі"). Її становлення відбувалося через запровадження відкритих конкурсних іспитів та створення незалежних комісій для забезпечення добору кадрів за професійними якостями, а не за політичною лояльністю. Отже, перша модель розвивалась у бік стабільності, друга — у бік ефективності.

Європейська модель, попри національні відмінності, базується на спільних цінностях: верховенство права, стабільність зайнятості як гарантія політичної нейтральності, чітка правова регламентація та високі етичні стандарти. Однак дослідження фіксує її активну трансформацію. Під впливом принципів New Public Management та викликів глобалізації спостерігається рух у напрямку підвищення гнучкості: впроваджуються контрактні форми зайнятості, елементи управління за результатами та децентралізуються повноваження. Ключовим драйвером змін є цифровізація, яка кардинально змінює внутрішні процеси та формати взаємодії з громадянами, висуваючи на передній план принципи клієнтоорієнтованості. Отже, сучасна європейська модель шукає баланс між традиційною стабільністю та новою вимогою до гнучкості й ефективності.

Доведено, що саме американська модель є класичним втіленням позиційного підходу та має низку характерних рис. Основою системи є висока мобільність кадрів між державним і приватним секторами та відкритий конкурсний добір фахівців на конкретні посади, а не в систему загалом. Кар'єра тут — це послідовність контрактів, а не довічне просування по ієрархічній драбині. Важливим інструментом є розгалужена система оцінювання ефективності (performance appraisal), результати якої безпосередньо впливають на бонуси та кар'єрні перспективи. Специфічною рисою є значна кількість політичних призначень на вищі керівні посади, що

забезпечує лояльність до поточної адміністрації, але створює ризики для інституційної спадкоємності.

Аналіз досвіду Японії, Сінгапуру та Південної Кореї виявив ефективний синтез традиційних цінностей та сучасних технологій. Ці моделі поєднують конфуціанську етику (повага до ієрархії, лояльність, дисципліна) з передовими управлінськими практиками. Японія демонструє модель довгострокової кар'єри, що формує унікальну корпоративну культуру. Сінгапур є еталоном жорсткої меритократії з високою, конкурентною на ринку праці, оплатою та нульовою толерантністю до корупції. Південна Корея є лідером із впровадження "електронного уряду" та цифрової трансформації адміністративних процесів. Спільними рисами для цих країн є надзвичайно високий суспільний престиж публічної служби та персональна відповідальність службовців за результати своєї роботи.

Порівняльний аналіз показав, що українська система публічної служби є гібридною, формально поєднуючи елементи кар'єрної (ранги, категорії) та позиційної (конкурси) моделей. Однак на практиці її ефективність значно обмежена через системні проблеми. До них належать: низький рівень професійної мотивації через неконкурентну оплату праці; збереження політичного впливу на кадрові рішення, що підриває інституційну незалежність; недостатня прозорість конкурсних процедур, які часто не забезпечують відбір найкращих кандидатів. Також бракує розвиненої етичної інфраструктури та дієвих механізмів контролю. У підсумку, українська модель поки що не має ані стабільності класичної європейської системи, ані гнучкості й ефективності американської.

На основі аналізу провідних практик ідентифіковано ключові елементи, адаптація яких є пріоритетною для України. По-перше, впровадження прозорих, багатоетапних конкурсних процедур на основі оцінки компетентностей, а не лише знань законодавства. По-друге, побудова дієвої системи оцінювання результативності на основі чітких KPI, що впливатиме на кар'єру та винагороду. По-третє, повна цифровізація HR-процесів в єдиній

інформаційній системі (HRMIS) для підвищення ефективності та прозорості кадрового менеджменту. По-четверте, створення обов'язкових програм розвитку лідерських компетентностей для керівників. По-п'яте, розбудова сильної інституційної системи забезпечення службової етики з незалежними механізмами контролю. Ці елементи є фундаментом для побудови сучасної, професійної публічної служби.

Розроблено конкретні рекомендації, зокрема запропоновано посилити стратегічну роль НАДС у формуванні єдиної кадрової політики в країні. Необхідно вдосконалити конкурсні процедури, зробивши їх орієнтованими на компетентності та практичні навички. Рекомендовано прискорити впровадження цифрових інструментів у внутрішнє управління персоналом. Важливо запровадити систему постійного професійного навчання, орієнтовану на актуальні виклики (євроінтеграція, повоєнне відновлення). Ключовим завданням є формування єдиних стандартів етичної поведінки та створення дієвих механізмів відповідальності за їх порушення. Комплексна реалізація цих заходів в рамках змішаної моделі дозволить гармонізувати стабільність та гнучкість, підвищивши загальну ефективність публічної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація державної служби до стандартів ЄС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist/1.%20Kandydatstvo%20v%20EU.pdf>.
2. “Агенти держави”: як працює державна служба у Франції. *Реформи державного управління*. URL: <https://par.in.ua/information/publications/157>.
3. Алюшина Н., Марушкевич Ю., Вапнічна А., Олійник А., Виртосу І. *Безбар'єрність на публічній службі. Стислі рекомендації*. Київ, 2024. 70 с.
4. Ахмеров О. Муніципальна політика скандинавських країн: інституційний вимір. *European political and law discourse*. 2024. Т. 5. № 3. С. 141–148.
5. Бережна К. В. *Принципи організації та функціонування інститутів влади в Європейському Союзі та Україні: порівняльно-правовий аналіз*. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 405 с.
6. Білоус А., Тищук Т. *Реформа державної служби в Україні: Моделі успіху в реформуванні інституцій*. Київ : VoxUkraine, 2020. 52 с.
7. Блищик Е. С. Досвід Греції щодо вступу на державну службу та проведення конкурсу на зайняття вакантних посад. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. № 24. С. 113–116.
8. Буга Г. С., Кузьменко С. Г. Правове регулювання патронатної служби в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Історичні науки*. 2023. № 4 (34). С. 178–182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5984/2023/4.28>.
9. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 6. С. 37–48. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520104>.

10. Губська О. А. Особливості моделі проходження державної служби в Німеччині. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2017. Вип. 6. Т. 3. С. 205–207.
11. Дефініція державної служби в країнах ЄС. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>.
12. Державний устрій Римської Республіки. URL: https://studies.in.ua/ippu_seminar/3838-derzhavniy-ustry-rimskoyi-respublki.html.
13. Державна служба майбутнього: яких змін потребує система?. KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2021/08/public-service-of-the-future.html>.
14. Державне управління в Японії та успішних країнах Азії. URL: https://e-pidruchniki.com/content/2133_139_derjavne_upravlinnya_v_yaponii_ta_yspishnih_krainah_azii.html.
15. Добросовісність та етика в публічній сфері. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_13_final_UKR.pdf.
16. Дослідження особливостей типових моделей публічного управління. URL: https://www.researchgate.net/publication/367906642_DOSLIDZENNA_OSOBLIVOSTEJ_TIPOVIN_MODELEJ_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA.
17. Євсюкова О. В., Михайлова Т. М. Державна служба України: специфіка складнощів модернізаційного процесу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.4.1>.
18. Жмінка С. І. Зарубіжний досвід впровадження компетентнісного підходу в державне управління. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 451–458.
19. Завдання, цінності та принципи діяльності НАБУ. URL: <https://nabu.gov.ua/about-the-bureau/zasadi-roboti/zmist-ta-pryncypy-diyalnosti/>.

20. Іванов Є. В. Історія зародження та розвитку державної служби в Україні в контексті викликів сьогодення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2021. Т. 32 (71). № 2. С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.2/02>.
21. Індекс сприйняття корупції у світі - 2024. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>.
22. Інституційна стійкість публічної служби в умовах війни є пріоритетом. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/public-service-in-conditions-of-war-is-high-on-the-agenda-in-ukraine>.
23. Іншин М. І. Історія виникнення, розвитку та формування державної служби в Україні. *Юридична наука і практика*. 2011. № 2. С. 4–9.
24. Іншин М. І. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні: теоретико-правова характеристика. *Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: виклики ХХІ століття*. Харків, 2019. С. 96–99.
25. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. *Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації*. Київ : Ваіте, 2021. 224 с.
26. Києнко-Романюк Є. Механізми публічного управління розвитком електронного врядування на засадах клієнтоорієнтованості: досвід європейських країн. *Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні*. Львів, 2024. С. 105–110.
27. Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6–7 (32–33). С. 57–65.
28. Ковтун Ю. Є. *Оптимізація взаємовідносин органів державної влади та органів місцевого самоврядування в процесі децентралізації*. Одеса, 2022. 232 с.

29. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.
30. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Публічна влада та публічна служба в зарубіжних країнах : робоча програма курсу. Вінниця : ВДПУ, 2022. 19 с.
31. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Іськів І. З. Оптимізація класифікації посад державної служби в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 37. С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.37.11>.
32. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Публічна служба: загальнотеоретичні підходи та пріоритети розвитку. *Державне та муніципальне упр. в умовах політико-адміністративної реформи : матер. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 17–18 трав. 2007 р.)*. Луцьк : Волин. обл. друк., 2007. С. 90–92.
33. Любич С. В. Моделі державної служби в європейській спільноті. *Науковий вісник Сіверщини. Право*. 2020. № 2 (10). С. 17–27. DOI: 10.32755/sjlaw.2020.02.017.
34. Любич С. В. Моделі публічної служби: європейський досвід. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. Суми : СумДПУ, 2020. С. 192–195.
35. Малиновський В. Я. *Публічна служба в Україні: підручник*. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
36. Маркіна М. І. Європейський контекст публічного управління у сфері просторового планування: аналіз та перспективи впровадження в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74). № 3. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/10>.
37. Мельников О. Ф. Кар'єра в системах державної служби різних країн. *Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць*. 2008. № 2 (38). С. 2–24.

38. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Юридичні науки"*. 2021. № 1 (29). С. 104–109. DOI: <http://doi.org/10.23939/law2021.29.104>.
39. Мирхайловська О. В. Публічно-управлінська діяльність за умов демократичних змін. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4 (27). DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.1>.
40. Місцеве самоврядування у Франції. *Wayback Machine*. URL: <https://web.archive.org/web/20101101212203/http://www.pdp.org.ua/index.php/2009-02-09-14-31-13/i-/979-28a-a5----->.
41. Міщук Є. В. Модель публічної служби як елемент європейської інтеграції України та драйвер розвитку публічного адміністрування. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 3 (34). С. 49–57.
42. Наливайко І. О. Державна служба в Україні як складова публічної служби. *Правова держава: Історія, сучасність та перспективи формування : Матеріали XVIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Дніпро : ДДУВС, 2020. С. 238–240.
43. Національна школа адміністрації (Франція). *Wikiwand*. URL: [https://www.wikiwand.com/uk/articles/Національна_школа_адміністрації_\(Франція\)](https://www.wikiwand.com/uk/articles/Національна_школа_адміністрації_(Франція)).
44. Національне агентство України з питань державної служби. Як боролися з корупцією у Сінгапурі – тема третього дня навчання державних службовців. URL: <https://nads.gov.ua/news/yak-borolisya-z-korupciyeyu-u-singapuri-tema-tretogo-dnya-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv>.
45. Немченко А. С., Бабенко М. М. Сучасні моделі публічного управління в системі охорони здоров'я та фармації. *VIII Міжнародна науково-практична дистанційна конференція «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи»*. Харків : НФаУ, 2023. С. 81–94.
46. Оржель О. Ю., Палій О. М., Кравчук І. В. *Європейський досвід державного управління: Курс лекцій*. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 76 с.

47. Особливості становлення української моделі державного управління. URL: https://e-pidruchniki.com/content/2144_149_osoblivosti_stanovlennya_ykrainskoi_modeli_derjavnogo_ypravlinnya.html.

48. Охрименко Б. О. Розвиток діджиталізації в країнах ЄС та Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17. Т. 1. С. 40–48. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.17.40-48>.

49. Пилипенко Л. М., Кіцак Т. М., Бунік М. З., Сидорчук О. Г., Красівський О. Я., Петровський П. М. *Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2024. 282 с.

50. Плахотнюк О. О. Вплив держави на інститут служби в органах місцевого самоврядування в Україні. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»; Серія «Управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 25(54). С. 168–181. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25\(54\)](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25(54)).

51. Політична географія Німеччини: держоргани по всій країні. URL: <https://www.dw.com/uk/politichna-geografia-nimeccini-v-akih-mistah-roztasovani-rizni-derzavni-organi2-a-68828698/a-68828698>.

52. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 06.05.2025).

53. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

54. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

55. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 06.05.2025).

56. Публічна служба: посадові та службові особи публічної служби. URL: <https://studies.in.ua/admnstrativne-pravo/3900-publchna-sluzhba-posadov-ta-sluzhbov-osobi-publchnoyi-sluzhbi.html>.
57. Публічне управління республіки Польща. URL: https://e-pidruchniki.com/content/2132_138_derjavne_ypravlinnya_respybliki_polsha.html.
58. Рабенчук О., Бурик З., Дзевелюк М. Публічне управління в умовах децентралізації влади. *Наукові перспективи*. 2023. № 7 (37). С. 61–75.
59. Реформа державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/reforma-derzhavnoyi-sluzhbi>.
60. Сацький П. В. Державна фіскальна політика у Стародавньому Єгипті. *Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2021. Т. 94. С. 67–74.
61. Склярів Д. В. Зарубіжний досвід організації та функціонування публічної служби. *Публічне управління та адміністрування: сучасний стан та перспективи розвитку*. Миколаїв, 2023. С. 87–88.
62. Скомаров О. Л. Досвід Сінгапуру та Гонконгу щодо функціонування спеціальних антикорупційних органів та можливість його застосування в Україні. *Актуальні проблеми правознавства*. 2016. Вип. 4 (8). С. 90–96.
63. Срібна А. А. Державний службовець в Сполучених Штатах Америки. *Публічне управління та адміністрування: збірник тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*. Житомир : Житомирський державний технологічний університет, 2022. С. 118–121.
64. Стельмащук Л. С. Формування та розвиток державної служби в Сполучених Штатах Америки: історичний аналіз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 24. С. 141–143.
65. Стельмащук Л. С. Особливості розвитку інституту державної служби в зарубіжних країнах: досвід для України. *Економіка та держава*. 2012. № 4. С. 125–129.

66. Стешенко Т. В., Канюк М. Т. Муніципальна служба в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2022. № 43. С. 107–117. DOI: <https://doi.org/10.31359/1993-0941-2022-43-107>.

67. Сьомич М. І. Особливості сучасних моделей публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 4. С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.15421/151922>.

68. Ткачук Д. Г. Державний службовець у Єгипті. *Порівняльно-аналітичне право*. 2017. № 2. С. 123–125.

69. Федірко О. А., Федірко Н. В. Напрями та інструменти реформування систем публічного адміністрування в ЄС. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 1–9. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.12.1.

70. Фаєр Б. Філософські та методологічні виклики впровадження зарубіжних моделей у систему публічної служби. *«Філософія публічного управління, менеджменту та функціонування медіа» (до 302-річниці з дня народження Г.Сковороди): програма круглого столу* (м. Вінниця, 18 листопада 2024 р.). Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2024.

71. Фаєр Б. Л., Лазор О. Д. Електронне врядування та публічна служба: зарубіжні практики забезпечення прозорості та захисту даних. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції* : зб. матеріалів Всеукр. конф. з міжнар. участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С. 291–293.

72. Чаркіна А. О. Досвід функціонування публічної служби в Японії: загальний аналіз. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. № 4 (56). С. 96–100.

73. Чаркіна А. О. Зарубіжний досвід функціонування державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Європейський дискурс: публічне право*. 2016. Вип. 4 (8). С. 90–96.

74. Що таке "меритократія" і чому вона не працює?. URL: <https://cedos.org.ua/shho-take-merytokratiya-i-chomu-vona-ne-praczuuye/>.
75. Що таке Кодекс етики і для кого він необхідний?. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/224740_shcho-take-kodeks-etiki--dlya-kogo-vn-neobkhdniy.
76. Юрченко М. М., Мазуренко А. С. Особливості "нового курсу" Ф.Д. Рузвельта: політика виходу із кризи та можливість застосування її окремих аспектів в правовій системі України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2016. № 2. С. 63–65.
77. Article 62 - Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions. *Légifrance*. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000006338305.
78. History of civil service in the united states. URL: https://burbank.granicus.com/MetaViewer.php?view_id=2&clip_id=1689&meta_id=89402.
79. Local Government Act 2000. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/22/contents>.
80. Page d'accueil. *ENA*. URL: <https://www.ena.fr/>.
81. Quality of Life Index by Country 2025. *Cost of Living*. URL: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp.
82. Spoils System in the USA. URL: <https://www.sriramsias.com/upsc-daily-current-affairs/spoils-system-in-the-usa/>.
83. The European economy since the start of the millennium - Share of government employment nearly stable. *The European economy since the start of the millennium*. URL: [підозріле посилання видалено].
84. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>.
85. USAJOBS - The Federal Government's official employment site. URL: <https://www.usajobs.gov/>.