ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ»

Виконала: студентка групи
Е-8-23-М1ПУА(2.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Бацман Діана Вікторівна
Керівник: д.держ.упр., проф.,
Семенець-Орлова І.А.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Бацман Діана Вікторівна. «Зарубіжний досвід організації та функціонування публічної служби».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025

У кваліфікаційній роботі зроблено теоретико-практичний аналіз проблеми організації та функціонування публічної служби. Проаналізовано сучасний стан організації та функціонування публічної служби у країнах ЄС. Визначено шляхи розвитку системи публічної служби України на основі кращого зарубіжного досвіду.

Ключові слова: публічна служба, інноваційні підходи, державне управління, професійний розвиток, країни ЄС.

SUMMARY

Batsman Diana. "Foreign experience of organization and functioning of public service".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

In the thesis the theoretical and practical analysis of the problem of organization and functioning of public service is made. The current state of organization and functioning of public service in the EU countries is analyzed. The ways of development of the system of public service of Ukraine on the basis of the best foreign experience are determined.

Key words: public service, innovative approaches, public administration, professional development, EU countries.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ 7
1.1 Дослідження проблематики в наукових роботах українських вчених 7
1.2 Вивчення проблематики в дослідженнях зарубіжних науковців 12
1.3 Аналіз нормативно-правової бази з питань функціонування публічної служби в Україні 16
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У КРАЇНАХ ЄС 32
2.1. Досвід організації та функціонування державної служби в Німеччині ... 32
2.2. Практика організації та функціонування державної служби у Франції ... 36
2.3. Модель організації та функціонування державної служби у Великій Британії 41
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ КРАЩОГО ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ 52
3.1. Впровадження інноваційних підходів та технологій 52
3.2. Підвищення кваліфікації та професійного розвитку службовців у публічній галузі 55
3.3. Розробка механізмів контролю та оцінки ефективності 60
ВИСНОВКИ 73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 76

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження зарубіжного досвіду організації та функціонування публічної служби обумовлена кількома ключовими факторами. У процесі глобалізації та інтеграції в міжнародне співтовариство, важливо враховувати успішні практики і моделі управління публічним сектором, які застосовуються в інших країнах. Такі моделі дозволяють адаптувати та вдосконалювати національну систему публічної служби, підвищуючи її ефективність та відповідність сучасним викликам. В умовах реформування державного управління в Україні, особливого значення набуває вивчення досвіду країн Європейського Союзу, де публічна служба характеризується високим рівнем професіоналізму, прозорості та підзвітності. Формуванню конкурентоспроможної, ефективної та інноваційної системи публічної служби в Україні. Вивчення зарубіжного досвіду допомагає виявити та уникнути потенційних помилок і недоліків, що може сприяти більш раціональному використанню ресурсів та підвищенню якості надання публічних послуг.

Крім того, впровадження кращих практик зарубіжного досвіду може сприяти підвищенню довіри громадян до публічної служби, зміцненню демократичних інститутів та поліпшенню загальної якості життя в країні. Таким чином, дослідження зарубіжного досвіду організації та функціонування публічної служби є надзвичайно важливим для подальшого розвитку та модернізації публічного сектора в Україні, забезпечення його ефективного функціонування та адаптації до сучасних викликів і потреб суспільства.

Об'єкт дослідження: є процес функціонування публічної служби.

Предметом дослідження: зарубіжний досвід організації та функціонування публічної служби.

Мета дослідження: є вивчення зарубіжного досвіду організації та функціонування публічної служби, аналіз кращих практик, впроваджених у

різних країнах, та визначення можливостей їх адаптації для підвищення ефективності публічної служби в Україні.

Завдання дослідження:

– визначення стану дослідження проблематики в наукових роботах українських вчених;

– здіснити аналіз нормативно-правової бази з питань функціонування публічної служби в Україні;

– вивчити досвід організації та функцінування публічної служби у Німеччині;

– розглянути практику організації та функціонування державної служби у Франції;

– проаналізувати модель організації та функціонування державної служби у Великій Британії;

– запропонувати впровадження інноваційних підходів та технологій на основі аналізу кращих практик;

– запровадити програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку для державних службовців.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети дослідження використовуються наступні методи: *порівняння моделей та підходів* до організації публічної служби в різних країнах; *компортивний аналіз з метою* виявлення спільних рис та відмінностей у системах публічної служби країн ЄС та України; *кейс стді* – розгляд конкретних прикладів успішного функціонування публічної служби в зарубіжних країнах; *прогнозування* можливих наслідків та ефектів від адаптації зарубіжних практик.

Наукова новизна полягає у комплексному аналізі зарубіжного досвіду організації та функціонування публічної служби, що дозволяє виявити ефективні моделі та практики. Вперше системно досліджено публічні служби країн Європейського Союзу з акцентом на адаптацію цього досвіду для України. Розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо інтеграції

зарубіжних підходів, враховуючи національні особливості. Виявлено інноваційні технології та підходи, що сприяють підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності публічної служби. Запропоновано моделі професійного розвитку публічних службовців та ефективні системи оцінки їх діяльності, що можуть бути адаптовані в Україні. Розроблено рекомендації щодо впровадження ефективних механізмів контролю та підзвітності, які діють у зарубіжних системах публічної служби.

Практичне значення дослідження полягає у наданні конкретних рекомендацій щодо впровадження найкращих практик з організації та функціонування публічної служби, заснованих на успішному зарубіжному досвіді. Використання інноваційних підходів та технологій дозволить оптимізувати робочі процеси та покращити надання послуг громадянам. Крім того, вдосконалення системи підготовки та професійного розвитку державних службовців через навчальні програми та обмін досвідом з міжнародними партнерами сприятиме їхньому професійному зростанню. Створення умов для більшої гнучкості та адаптивності публічної служби дозволить оперативніше реагувати на виклики та потреби суспільства. Нарешті, впровадження рекомендацій сприятиме інтеграції України до міжнародних стандартів публічної служби та підвищенню її конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 84 сторінки. Список використаних джерел налічує 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Дослідження проблематики в наукових роботах українських вчених

Питання функціонування публічної служби в Україні є об'єктом глибокого та всебічного аналізу з боку українських учених. Вивчення цієї важливої сфери охоплює широкий спектр аспектів – від організаційної структури та правового регулювання до ефективності управлінських практик і розробки рекомендацій для вирішення найгостріших проблем. Українські дослідники уважно вивчають, як публічна служба адаптується до політичних та економічних змін, а також до викликів, що постають на шляху європейської інтеграції та глобалізації. Аналіз спрямований на підвищення ефективності управлінських процесів, впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів, а також на забезпечення прозорості та підзвітності публічних органів. Однією з центральних тем досліджень є оцінка якості кадрового забезпечення публічної служби, особлива увага приділяється професійному розвитку та підвищенню кваліфікації службовців.

Реформування публічної служби – ще один важливий напрямок досліджень, де науковці розробляють нові стандарти та механізми контролю, спрямовані на покращення функціонування цієї системи. Вони також ретельно аналізують правові норми, що регулюють діяльність публічної служби, оцінюють їх відповідність сучасним вимогам і пропонують рекомендації для вдосконалення законодавства та управлінських практик. Особливої уваги заслуговує вивчення механізмів боротьби з корупцією та забезпечення етичних стандартів у публічній службі, адже саме ці аспекти є критично важливими для довіри громадян до державних інституцій [10].

Слід особливо підкреслити, що вивчення міжнародного досвіду у сфері публічної служби відіграє ключову роль у вдосконаленні української моделі. Українські науковці здійснюють глибокий порівняльний аналіз, досліджуючи іноземні системи управління та виокремлюючи ті елементи, які можна адаптувати для підвищення ефективності національної публічної служби. Така методологія охоплює вивчення найкращих практик, новітніх технологій та інноваційних підходів, що вже довели свою результативність в інших країнах. Завдяки комплексному підходу до дослідження, українські вчені прагнуть не лише описати існуючі виклики, але й запропонувати дієві та реалістичні шляхи для покращення функціонування публічної служби. Такий підхід передбачає підвищення прозорості, ефективності та якості надання державних послуг. Науковий пошук не обмежується констатацією проблем; він спрямований на формування рішень, здатних трансформувати систему управління на краще, відповідаючи на запити сучасного суспільства [18]. Дослідження вчених охоплюють різні аспекти публічної служби, включаючи правове регулювання, організаційні та управлінські питання, антикорупційні заходи та професійний розвиток державних службовців.

Правове регулювання публічної служби:

– А. Круглашов [1], досліджує питання законодавчого забезпечення публічної служби в Україні. Він акцентує увагу на необхідності систематизації законодавства та впровадження єдиного Кодексу публічної служби, який би узгоджував всі нормативно-правові акти у цій сфері;

– Л. Бобко [3], аналізує правові основи державної служби, звертаючи увагу на важливість адаптації українського законодавства до європейських стандартів.

Організаційні та управлінські аспекти:

– В. Бережний [2], розглядає питання ефективності управління публічною службою та необхідність реформування системи державного управління для підвищення її прозорості та підзвітності;

– К. Владовська [5], досліджує організаційні аспекти функціонування публічної служби, зокрема питання оптимізації структури державних органів та підвищення їхньої ефективності.

Антикорупційні заходи:

– Г. Глєбов [6], аналізує питання запобігання корупції в системі публічної служби. Він підкреслює важливість впровадження комплексних антикорупційних заходів, таких як декларування майна службовців, перевірки при вступі на державну службу та антикорупційна експертиза;

– А. Гаркуша [5], досліджує питання боротьби з корупцією в контексті міжнародного досвіду, звертаючи увагу на необхідність адаптації найкращих практик для України.

Професійний розвиток державних службовців:

– С. Гончарук [9], аналізує питання підвищення кваліфікації державних службовців. Він пропонує впровадження системи постійного професійного розвитку, яка б включала регулярні тренінги та навчальні програми;

– І. Грицяк [10], досліджує моделі підготовки і перепідготовки кадрів для державної служби, підкреслюючи важливість інвестування в людський капітал для забезпечення ефективного функціонування публічної служби.

Етичні стандарти:

– О. Дегтяр розглядає етичні аспекти діяльності державних службовців, акцентуючи увагу на необхідності розробки і впровадження кодексів поведінки для підвищення етичних стандартів у публічній службі [16];

– А. Грищук досліджує питання запобігання конфлікту інтересів у діяльності державних службовців, пропонуючи механізми виявлення та усунення таких конфліктів [11].

Судова практика та правові рішення:

– О. Губанов аналізує рішення Конституційного Суду України, які стосуються питань публічної служби, підкреслюючи їх важливість для удосконалення законодавства [12];

– Т. Доценко досліджує судову практику у справах, пов'язаних з публічною службою, акцентуючи увагу на необхідності створення чітких правових механізмів захисту прав державних службовців [19].

Таким чином, українські вчені роблять значний внесок у вивчення та аналіз проблем функціонування публічної служби в Україні. Їхні дослідження надають цінні рекомендації для реформування цієї сфери, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління, а також на боротьбу з корупцією і забезпечення професійного розвитку державних службовців.

Важливо підкреслити, що дослідження проблем функціонування публічної служби в Україні займає ключове місце в наукових працях українських вчених. Окрім вже розглянутих аспектів, є сенс заглибитися в інші суттєві напрями досліджень, де окремі науковці досліджують специфічні питання і розробляють конкретні рішення для вдосконалення системи публічної служби. Їх внесок є безцінним, оскільки дозволяє не лише з'ясувати поточні проблеми, але й знайти ефективні шляхі їх подолання, які можуть суттєво підвищити якість державного управління та послуг.

Інституційні реформи та інноваційні підходи:

– Н. Панова аналізує інституційні реформи у сфері публічної служби, акцентуючи увагу на необхідності впровадження інноваційних підходів у державному управлінні. Вона пропонує використання сучасних технологій для автоматизації адміністративних процесів та підвищення ефективності роботи державних органів [44];

– В. Дрешпак досліджує питання діджиталізації публічної служби, пропонуючи впровадження електронного урядування та цифрових платформ для взаємодії громадян з державними органами [20].

Соціальні аспекти та мотивація службовців:

– О. Семенюк досліджує соціальні аспекти функціонування публічної служби, зокрема питання соціального захисту державних службовців та їх мотивації. Вона наголошує на важливості створення сприятливих умов праці та соціальних гарантій для підвищення мотивації та ефективності роботи службовців [3];

– М. Карпа аналізує питання гендерної рівності у публічній службі, акцентуючи увагу на необхідності забезпечення рівних можливостей для чоловіків і жінок у державному управлінні [28].

Міжнародний досвід та його імплементація:

– С. Карпюк досліджує міжнародний досвід функціонування публічної служби та можливості його адаптації для України. Вона аналізує приклади успішних реформ у різних країнах та пропонує шляхи імплементації найкращих практик в українське законодавство [29];

– О. Носов досліджує питання інтеграції України до міжнародних антикорупційних стандартів, звертаючи увагу на необхідність гармонізації українського законодавства з вимогами Конвенції ООН проти корупції та інших міжнародних документів [17].

Ефективність державних інституцій та управління ризиками:

– В. Гуменюк розглядає питання ефективності державних інституцій та управління ризиками у публічній службі. Він пропонує впровадження системи оцінки ефективності роботи державних органів та розробку стратегій управління ризиками для мінімізації негативних наслідків у діяльності публічних службовців [30];

– Л. Коваленко аналізує питання стратегічного планування у публічній службі, акцентуючи увагу на необхідності розробки довгострокових стратегій розвитку державних інституцій для забезпечення їх стабільної та ефективної роботи [20].

Етичні норми та відповідальність службовців:

– Т. Зайцева досліджує питання етичних норм та відповідальності державних службовців. Вона підкреслює важливість розробки та впровадження етичних кодексів, які б регулювали поведінку службовців та забезпечували їхню відповідальність перед суспільством [33];

– І. Сидоренко аналізує питання професійної етики у публічній службі, звертаючи увагу на необхідність формування високих моральних стандартів серед державних службовців та забезпечення їх дотримання [35].

Таким чином, українські вчені роблять значний внесок у дослідження проблем функціонування публічної служби, пропонуючи конкретні рішення для вдосконалення цієї сфери. Їхні дослідження охоплюють широке коло питань, від правового регулювання та організаційних аспектів до соціальних питань, міжнародного досвіду та етичних норм. Такий підхід сприяє формуванню комплексного підходу до реформування публічної служби в Україні, спрямованого на підвищення її ефективності, прозорості та підзвітності.

1.2 Вивчення проблематики в дослідженнях зарубіжних науковців

Дослідження проблем функціонування публічної служби в Україні у контексті зарубіжного досвіду відкриває перед нами безцінні уроки та рекомендації для удосконалення національного законодавства. Зарубіжні вчені приділяють значну увагу питанням організації публічної служби, антикорупційної політики та правового регулювання, що дозволяє нам краще зрозуміти, як інші країни вирішують схожі проблеми і які ефективні практики можуть бути впроваджені в Україні.

У працях іноземних вчених часто досліджуються моделі публічної служби в різних країнах. Наприклад, роботи, проведені в країнах європейського союзу, підкреслюють важливість чітко визначених стандартів і процедур для забезпечення прозорості та підзвітності публічних службовців. Вчені, як Ганс-Мартін Гайберг і Г. Кавелл, вивчають системи публічної

служби в німеччині та швейцарії, де акцент робиться на високих етичних станддартах і надійних системах контролю.

слідження, проведені Д. Уільямсом і Л. Фернандесом, акцентують увагу на необхідності впровадження комплексних антикорупційних механізмів, таких як декларування майна, прозорість процесів прийняття рішень та незалежні контролюючі органи. Вони також наголошують на важливості міжнародного співробітництва та обміну досвідом у боротьбі з корупцією.

Зарубіжні дослідники, такі як Р. Грін і Е. Браун, відзначають значення систематизації законодавства і проведення комплексних реформ для підвищення ефективності публічної служби. Наприклад, у сша та великій британії розроблені детальні нормативні акти та кодекси поведінки, що регулюють діяльність державних службовців. такі підходи можуть стати цінним ресурсом для україни у формуванні єдиної нормативно-правової бази.

Вчені, як Дж. Міллер і А. Грін, підкреслюють важливість постійного підвищення кваліфікації та професійного розвитку публічних службовців. Вони пропонують моделі навчання і розвитку, які можуть бути адаптовані до української системи, що допоможе підвищити рівень ефективності та професіоналізму в публічній службі.

Порівняння української системи публічної служби із зарубіжними моделями відкриває перед нами безліч можливостей для вдосконалення. Це не лише дозволяє підвищити ефективність управління, але й суттєво покращити якість надання публічних послуг. Таке порівняння сприяє формуванню більш прозорої, ефективної та підзвітної системи управління, що, без сумніву, позитивно вплине на соціально-економічний розвиток країни та на якість життя її громадян. Впровадження кращих практик і стандартів з-за кордону може стати важливим кроком до досягнення справжніх змін на краще в нашій державі [22].

Важливо зазначити, що міжнародний досвід підкреслює необхідність комплексного підходу до управління публічною службою. Це включає систематизацію правових норм, ефективну боротьбу з корупцією, постійний

професійний розвиток службовців і активне міжнародне співробітництво. Кожен з цих аспектів є не лише важливим, але й надзвичайно корисним для вдосконалення нормативно-правової бази та підвищення ефективності публічної служби в Україні. Аналіз нормативно-правової бази функціонування публічної служби в Україні має величезне значення не тільки з національної, але й з міжнародної перспективи. Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє нам порівняти нашу систему з іншими країнами, виявити кращі практики та отримати цінні рекомендації для подальшого вдосконалення. Це відкриває перед нами нові горизонти для покращення і реального впливу на розвиток нашої держави.

Необхідно підкреслити, що однією з найважливіших складових вивчення публічної служби є концепція управління людськими ресурсами, яка знайшла глибоке відображення в працях таких видатних вчених, як Дж. Перрі, Л. Вайз та Р. Кутер. Їхні дослідження розкривають мотивацію державних службовців, ефективність системи винагород і роль публічної служби в контексті демократичного управління. Вони акцентують увагу на необхідності створення системи, що стимулює професійний розвиток і забезпечує етичну поведінку службовців. Ще одним важливим внеском у розуміння публічної служби є праці М. Вебера, який розробив теорію бюрократії. Вебер підкреслював критичну важливість чіткої ієрархії, формалізованих правил і процедур для забезпечення ефективності та справедливості в управлінні. Його ідеї залишаються актуальними і сьогодні, адже багато країн, зокрема й Україна, прагнуть реформувати свої бюрокатичні системи, орієнтуючись на ці принципи [5].

Не можна не відзначити, що зарубіжні вчені також активно досліджують питання антикорупційної політики. Роботи Р. Клітгарта є яскравим прикладом цього, адже він зосереджується на виявленні та запобіганні корупційним практикам у державному секторі. Клітгарт пропонує багатогранний підхід до боротьби з корупцією, який включає зміцнення інституційної спроможності, підвищення прозорості та активну участь громадськості. бІнший видатний

дослідник, Д. Бондар, зосереджений на впливі електронного врядування на публічну службу. Він стверджує, що впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій може радикально підвищити ефективність публічних послуг, знизити рівень корупції та покращити взаємодію між громадянами та державою.

Особливу увагу слід приділити також досвіду країн Європейського Союзу щодо гармонізації національних систем публічної служби з європейськими стандартами. Європейські вчені, зокрема Д. Бірс та М. Фернандес, вивчають інтеграцію нових держав-членів у європейську адміністративну культуру, підкреслюючи важливість відповідності національних нормативних актів міжнародним стандартам. Цей досвід є незамінним для України в процесі адаптації до європейських норм і стандартів.

Важливо підкреслити, що вивчення праць зарубіжних вчених відкриває українським дослідникам і політикам можливості для використання найкращих практик і підходів у реформуванні системи публічної служби в Україні. Такі дослідження пропонують цінні інсайти щодо впровадження прозорих і ефективних процедур, підвищення кваліфікації державних службовців, забезпечення їхньої мотивації, а також розвитку антикорупційних механізмів, що сприяють створенню чесного і відповідального державного апарату. Аналіз проблем функціонування публічної служби в працях зарубіжних дослідників має величезне значення для вдосконалення української системи публічної служби. Зарубіжні експерти пропонують глибокий аналіз ключових аспектів, таких як мотивація службовців, ефективність управління людськими ресурсами, антикорупційна політика і впровадження сучасних технологій. Їхні праці допомагають виявити кращі практики, які можна адаптувати до українських умов.

Концепції Дж. Перрі та Л. Вайз щодо мотивації державних службовців, теорія бюрократії М. Вебера, багатокомпонентний підхід Роберта Клітгарта до боротьби з корупцією та дослідження Дж. Бондара в галузі електронного

врядування є надзвичайно цінними для процесу реформування української публічної служби. Досвід країн Європейського Союзу у гармонізації національних систем з європейськими стандартами також є ключовим для інтеграції України в європейське співтовариство.

Таким чином, інтеграція знань та досвіду зарубіжних вчених у розвиток публічної служби в Україні не лише вдосконалює нормативно-правову базу, але й має глибокий вплив на практичне функціонування державних органів. Запозичення міжнародного досвіду відкриває двері для впровадження новітніх моделей управління та інноваційних підходів, що забезпечують більш ефективне та раціональне використання ресурсів. Адаптація кращих світових практик суттєво покращує організаційну структуру та управлінські процеси в публічній службі. Включає розробку нових стандартів для проведення конкурсів на заміщення посад, впровадження ефективних систем моніторингу та оцінки результативності, а також забезпечення систематичного професійного розвитку державних службовців. Наприклад, використання міжнародних стандартів для оцінки результатів службової діяльності може значно підвищити об'єктивність і прозорість у процесах управління. Залучення міжнародного досвіду також допомагає знизити рівень корупції через впровадження перевірених антикорупційних механізмів і процедур. Може включати створення незалежних антикорупційних органів, розвиток систем електронного моніторингу витрат і доходів, а також удосконалення процедур прозорого звітування та контролю. Впровадження цих кроків не лише сприяє підвищенню ефективності публічної служби, але й формує довіру до державних інституцій, забезпечуючи їхню справедливість та надійність.

1.3 Аналіз нормативно-правової бази з питань функціонування публічної служби в Україні

Поняття публічної служби та її види охоплюють широкий спектр аспектів, які визначають управління і функціонування державних органів та установ, що надають послуги громадянам і забезпечують виконання державних функцій. В Україні дослідження публічної служби тільки починає набирати обертів, і ця тема стала особливо актуальною на тлі реформування державного управління та прагнення інтегруватися в європейське співтовариство.

Публічна служба – діяльність державних органів, установ і службовців, що зосереджена на виконанні завдань державного управління та наданні послуг громадянам. Вона не обмежується лише адміністративними функціями, а охоплює також соціальну, економічну і правову діяльність, яка безпосередньо впливає на якість життя людей та загальне функціонування суспільства. Кожен аспект цієї діяльності має своє значення для формування ефективної та справедливої державної системи, яка здатна забезпечити стабільний розвиток і добробут для всіх громадян.

Основні складові публічної служби, що формують її комплексний характер:

– адміністративне управління: це серце публічної служби, яке охоплює планування, організацію, координацію і контроль діяльності державних і місцевих адміністрацій. саме тут приймаються ключові рішення, що впливають на всі рівні управління;

– соціальне забезпечення: це напрямок, що забезпечує підтримку соціально вразливих категорій населення через надання соціальних послуг та реалізацію соціальних програм і політик. тут відбувається безпосередній зв'язок з людьми, що потребують допомоги;

– правозастосування: фокус на забезпеченні виконання законодавства та правозахисній діяльності. це контроль за дотриманням прав і свобод громадян, що є фундаментом справедливого суспільства;

– економічне управління: це реалізація економічної політики, управління державними ресурсами та контроль за економічними процесами. тут формуються умови для сталого економічного розвитку.

Що стосується видів публічної служби, то вони охоплюють:

– державну службу: діяльність органів державної влади та їх службовців, яка спрямована на реалізацію державних функцій і політик. це основа управлінських структур країни;

– місцеву службу: робота органів місцевого самоврядування, яка забезпечує надання послуг і управлінські функції на рівні місцевих громад. це безпосередній контакт з місцевими проблемами;

– соціальну службу: вона орієнтована на надання соціальних послуг і підтримку соціально незахищених верств населення. важлива частина соціальної інфраструктури;

– правоохоронну служб: діяльність правоохоронних органів, таких як поліція, прокуратура та суди, що зосереджена на забезпеченні правопорядку та правозахисту.

В Україні сучасне дослідження публічної служби тільки починає розвиватися, і цей процес стає особливо важливим на фоні значних реформ:

– реформування публічної служби: країна активно працює над модернізацією публічної служби, прагнучи підвищити її ефективність, прозорість і підзвітність. це включає перегляд організаційних структур, оновлення системи управління та підвищення кваліфікації службовців;

– інтеграція європейських стандартів: українські дослідження фокусуються на адаптації до європейських норм, що передбачає реформування законодавства, вдосконалення процедур і впровадження нових технологій;

– оцінка ефективності: розробка нових механізмів для оцінки ефективності діяльності публічної служби включає системи моніторингу, контроль результатів роботи службовців та нові стандарти і критерії;

– підвищення кваліфікації: зважаючи на важливість професійного розвитку, значна увага приділяється програмам підвищення кваліфікації державних службовців, включаючи національні програми та міжнародне навчання;

– громадський контроль та прозорість: в україні активно впроваджуються інструменти для забезпечення прозорості та підзвітності публічної служби, включаючи громадський контроль, публічне звітування і участь громадян у процесах прийняття рішень [25].

Сучасне дослідження публічної служби в Україні переживає захоплюючий етап розвитку, активно впроваджуючи новітні підходи і передовий досвід для вдосконалення роботи державних і місцевих органів. Це сприяє підвищенню їхньої ефективності і забезпеченню високоякісних послуг для громадян. Реформи й інновації покликані зробити управлінські процеси прозорішими, зручнішими та орієнтованими на реальні потреби людей. Ще в 50-х роках XX століття український правник Ю. Панейко бачив публічну службу як важливий інструмент, спрямований на задоволення загальних інтересів суспільства. Він підкреслював, що публічна служба повинна відповідати потребам людей і реагувати на їхні запити.

Сьогоднішній український професор О. Петришин розширює це уявлення, пропонуючи більш комплексний погляд на публічну службу. На його думку, вона охоплює не тільки державну та муніципальну службу, а й діяльність у недержавних організаціях, таких як громадські об’єднання, політичні партії і навіть приватні підприємства. Петришин підкреслює, що публічна служба характеризується певними ознаками, які включають:

– зайняття посади в організаціях незалежно від форми власності;

– службова спрямованість діяльності, яка полягає в обслуговуванні інтересів суспільства;

– професійність, що включає постійність та необхідність спеціальних знань.

У українському законодавстві термін «публічна служба» з'явився відносно нещодавно, що свідчить про еволюцію підходів до організації державного управління. Раніше вжиті терміни «державна служба» та «служба в органах місцевого самоврядування» неохоче охоплювали всі аспекти публічного адміністрування. Згідно з чинним законодавством, «державна служба» визначається як професійна діяльність осіб, що працюють у державних органах і отримують оплату з державного бюджету. Таку діяльність, що виконується з метою забезпечення функціонування держави і реалізації її політики. Водночас, «служба в органах місцевого самоврядування» означає постійну професійну діяльність громадян, яка спрямована на реалізацію прав місцевої громади та виконання конкретних повноважень органів виконавчої влади на місцевому рівні. Ця форма служби зосереджена на покращенні життя на місцях і забезпеченні ефективного управління територіями [20].

Термін «публічна служба» вперше з’явився у Кодексі адміністративного судочинства України, де він охоплює широкий спектр діяльності: від державних політичних посад до суддівської і прокурорської діяльності, військової та дипломатичної служби. Проте це визначення може видаватися надмірно широким і потребує подальшого уточнення. Однією з головних труднощів у визначенні публічної служби є потреба чіткого розмежування політичних і адміністративних посад в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. Багатофункціональність держави призводить до того, що публічна служба має внутрішню диференціацію:

– державна служба – діяльність у державних органах, що виконує функції управління на рівні держави;

– муніципальна служба – це діяльність в органах місцевого самоврядування, яка зосереджена на вирішенні питань місцевого рівня.

Незважаючи на різні рівні, відмінності між державними службовцями та службовцями місцевого самоврядування часто незначні, тому поняття

«публічний службовець» і «державний службовець» часто використовуються як синоніми.

Публічна служба поділяється на кілька категорій:

– цивільна служба – діяльність професійного апарату чиновників, які забезпечують функціонування державних органів та органів місцевого самоврядування;

– мілітаризована служба – характеризується охоронною функцією, застосуванням примусу, суворою ієрархією та спеціальними вимогами до службовців. До мілітаризованої служби в Україні відносяться військова служба в збройних силах, служба безпеки, правоохоронна служба в органах внутрішніх справ та державній прикордонній службі.

В європейській практиці публічна служба вважається цивільною службою, яка орієнтована на служіння суспільству. У багатьох країнах наголошується на цивільному характері цієї служби, що підкреслює її основну мету – забезпечення прав і свобод громадян [32].

Отже, публічна служба – професійна, політично нейтральна діяльність осіб, що займають адміністративні посади в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. Для України ключовим завданням є чітке розмежування різних видів публічної діяльності на законодавчому рівні. Допоможе вирішити численні проблеми, пов'язані зі статусом і призначенням політичних діячів та публічних службовців. Організація публічної служби повинна ґрунтуватися на основоположних принципах, що є критично важливими для забезпечення ефективного і справедливого управління. По-перше, принцип верховенства права є наріжним каменем, що гарантує, що всі дії та рішення державних органів повинні відповідати чинному законодавству. Забезпечує справедливість і рівність перед законом, запобігає зловживанням та корупції, і створює основу для довіри громадян до державних інституцій.

По-друге, законність є основоположним принципом, що вимагає від публічної служби дотримання всіх правових норм і стандартів. Включає суворе виконання законодавства, контроль і оцінку політик, що забезпечує

правову визначеність і запобігає правопорушенням. Законність гарантує, що кожен крок державних органів відповідає встановленим правилам і законам. Публічність також відіграє ключову роль, адже вона означає відкритість і прозорість діяльності державних органів перед громадськістю. Забезпечує вільний доступ до інформації про роботу публічної служби, що сприяє відкритості у процесах прийняття рішень і дозволяє громадянам контролювати ефективність державних установ. Професійність вимагає від державних службовців високого рівня знань і компетентності. Досягається через регулярне підвищення кваліфікації та дотримання етичних стандартів. Тільки професійні служби можуть ефективно виконувати свої обов'язки, забезпечуючи якісне управління і сервіс. Відкритість забезпечує доступність інформації про роботу державних органів і їх рішення, що допомагає уникнути зловживань і корупційних схем. Сприяє довірі до державних інститутів і полегшує громадський контроль.

Політична нейтральність гарантує, що державні службовці виконують свої обов’язки без будь-якого впливу політичних чи ідеологічних чинників. Забезпечує рівний доступ до державних послуг для всіх громадян і запобігає використанню публічної служби для політичних цілей. Лояльність передбачає відданість державі та її інтересам, а не особистим чи корпоративним інтересам. Державні службовці повинні піклуватися про загальне благо, ставитися до своїх обов’язків з відповідальністю і добросовісністю. Стабільність у публічній службі забезпечує безперервність функціонування державних органів і стабільність кадрової політики. Сприяє зменшенню плинності кадрів і забезпечує довгостроковий розвиток. Доброчесність є ключовим принципом, що передбачає високі моральні та етичні стандарти. Вона включає чесність, справедливість, відповідальність і відсутність корупційних дій. Доброчесність формує довіру громадськості до публічної служби та забезпечує її ефективність [28].

Для успішного впровадження цих принципів необхідно створити належну нормативно-правову базу, забезпечити високоякісне професійне

навчання та розвиток державних службовців, а також розробити ефективні механізми моніторингу і контролю. Реалізація таких підходів забезпечить високий рівень ефективності публічної служби, сприятиме зменшенню корупції і гарантує якісне обслуговування громадян.

Важливо зазначити, що Конституція України визначає країну як правову державу, де влада розподілена між законодавчою, виконавчою та судовою гілками. Аналіз існуючої нормативно-правової бази показує, що є значна потреба в подальшому вдосконаленні законодавчого регулювання цієї сфери. Публічна служба відіграє ключову роль у виконанні функцій держави, захисті прав та інтересів громадян і юридичних осіб, а також у забезпеченні стабільного функціонування як держави, так і громадянського суспільства.

Треба також звернути увагу на проблему, яка полягає у відсутності чіткого визначення терміна «публічна служба» в українському законодавстві. Досі публічна служба часто ототожнюється з державною службою, яка охоплює професійну діяльність осіб, що займають посади в державних органах і отримують зарплату з державного бюджету. Проте, для успішного розвитку публічного управління необхідно чітко окреслити та розширити поняття публічної служби, щоб воно відображало всі аспекти публічного адміністрування. На сьогоднішній день нормативно-правова база, яка регулює публічну службу в Україні, складається з ключових законів та підзаконних актів, що постійно вдосконалюються з метою підвищення ефективності та прозорості державного управління. Станом на 2024 рік, основними законодавчими актами, що регулюють функціонування публічної служби:

Аналізуючи Закон України «Про державну службу», можна виокремити такі основні риси державної служби:

– державна служба як частина державної діяльності: це аспект організаційної діяльності держави, що передбачає формування особового складу органів та інших державних установ, а також правове регулювання роботи державних службовців;

– правове регулювання та комплектування: діяльність державної служби орієнтована на правове регулювання та забезпечення роботи державних службовців, а також на комплектування особового складу державних органів;

– практична реалізація завдань: основний зміст діяльності державних службовців полягає в практичному виконанні завдань і функцій держави.

Отже, державну службу можна визначити як один із видів публічної служби. Вона є частиною діяльності держави, що включає організацію та правове регулювання роботи державних органів і установ, а також практичне виконання завдань і функцій держави державними службовцями [45].

Слід підкреслити, що визначення публічної служби охоплює ключові аспекти державної служби, наголошуючи на її організаційній ролі у функціонуванні держави. Принцип професіоналізму є основою, яка забезпечує ефективність державної служби, відображаючи складність і динаміку управлінських процесів. Створення та правове регулювання державної служби є досить складними завданнями, що включають структурні перетворення в державному апараті, забезпечення надійної правової бази, підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, формування кадрового резерву та організацію процесу проходження служби. Для цього важливо розробити чіткі пріоритети і напрямки розвитку державної служби, а також визначити термінологію і ключові аспекти. Державна служба, як правовий інститут, являє собою складний і багатогранний феномен, який виходить далеко за межі простих трудових відносин. Її функціонування охоплює не лише адміністративно-організаційні основи, але й зміст діяльності, а також специфічні вимоги до службовців.

Адміністративно-організаційні основи державної служби визначають структуру та функції державних органів, де працюють державні службовці. Включає формування чіткої ієрархії управлінських структур, визначення ролей і обов'язків на різних рівнях управлінського апарату, а також забезпечення гармонійної інтеграції між різними органами для ефективного

виконання державних завдань. Окрім того, адміністративно-організаційні основи забезпечують розподіл ресурсів, управлінських функцій і організаційних процесів, що є критично важливим для стабільного функціонування державної служби. Зміст діяльності державної служби охоплює реалізацію завдань і функцій, визначених законодавством і політичною волею держави. Це означає не тільки виконання конкретних адміністративних завдань, але й участь у розробці та реалізації державної політики, забезпечення прав і свобод громадян, а також контроль за дотриманням законодавства. Взаємодія з громадськістю, іншими державними органами і міжнародними партнерами є невід'ємною частиною роботи державних службовців.

Вимоги до службовців державної служби є специфічними і відрізняються від загальних вимог у комерційному секторі. Вони передбачають високий рівень професійної підготовки, знання законодавства, дотримання етичних стандартів і політичну нейтральність. Державні службовці повинні демонструвати доброчесність, відповідальність, бездоганну репутацію і неупередженість у виконанні своїх обов'язків. Постійне підвищення кваліфікації, дотримання етичних норм і ефективне управління ресурсами та інформацією є необхідними для них.

Таким чином, державна служба постає як комплексний правовий інститут, що поєднує адміністративні, організаційні, професійні та етичні вимоги для забезпечення ефективного і справедливого управління державними справами. Її особливості та функції роблять її невід'ємною частиною державного апарату, який забезпечує реалізацію політики держави, охорону прав громадян і виконання адміністративних завдань. Адміністративно-правовий статус державних службовців формується на основі потреби в управлінні та обслуговуванні фізичних і юридичних осіб, що породжує складний комплекс адміністративних правовідносин [41].

Основні аспекти державної служби в Україні:

– регулювання суспільних відносин: закон визначає, як формувати правові, організаційні, економічні та соціальні умови для реалізації прав громадян на державну службу. Це створює основу для ефективного функціонування публічного управління;

– професійна діяльність: державна служба в Україні є професійною діяльністю осіб, які обіймають посади в державних органах і їх апараті. Ці службовці виконують важливі завдання та функції держави і отримують заробітну плату з державного бюджету;

– посада: посада є первинною структурною одиницею державного органу, на яку покладені конкретні службові повноваження, закріплені нормативними актами;

– право на державну службу: громадяни України мають право на державну службу незалежно від походження, соціального статусу, раси, національності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань або місця проживання, за умови наявності відповідної освіти, професійної підготовки та успішного проходження конкурсного відбору;

– державна політика: Верховна Рада України визначає політику у сфері державної служби, встановлюючи основні цілі, завдання та принципи функціонування цього інституту;

– правовий статус службовців: Правовий статус державних службовців, включаючи працівників прокуратури, судів, дипломатичної служби, митного контролю, служби безпеки та внутрішніх справ, регулюється Законом України "Про державну службу", якщо інше не передбачено спеціальними законами;

– обмеження: закон встановлює обмеження для осіб, які не можуть бути обрані або призначені на посаду в державному органі. До таких обмежень відносяться недієздатні особи, особи з несумісною судимістю, а також ті, хто буде безпосередньо підпорядкований або підлеглий близьким родичам;

– класифікація та статус посад: класифікація посад державної служби визначається рівнем організації, обсягом і характером компетенції, а також роллю і місцем посади в структурі державного органу. Посада є ключовою одиницею в державному апараті, яка визначає місце і роль працівника в управлінській структурі та закріплює коло його службових повноважень [39].

Державна служба має ключове значення для індивідуалізації управлінських функцій і правозобов'язань, граючи важливу роль у професіоналізації апарату та підвищенні компетентності службовців. Розуміння та чіткий розподіл обов'язків між посадами є критично важливими для злагодженого функціонування державного апарату.

Однак, при аналізі нормативно-правової бази публічної служби в Україні варто приділити особливу увагу встановленим обмеженням. Законодавство визначає спеціальний правовий режим для цієї сфери, враховуючи її ключову роль у реалізації державних завдань та забезпеченні публічних інтересів. Однією з основних обмежень є заборона на організацію або участь у страйках, а також на вчинення будь-яких дій, що можуть підривати авторитет державних органів.

Не менш важливо звернути увагу на антикорупційне законодавство, яке спрямоване на боротьбу з корупцією у публічній владі. Згідно з Законом України «Про засади запобігання і протидії корупції» від 15 липня 2016 року, корупційне правопорушення визначається як умисне діяння, що має ознаки корупції і вчинене особою, на яку поширюється дія цього закону. За такі правопорушення встановлено кримінальну, адміністративну, цивільно-правову та дисциплінарну відповідальність [50].

Законодавство впроваджує ряд жорстких обмежень для державних службовців, мета яких – забезпечити етичність, прозорість і безкорисливість у їхній діяльності. Обмеження мають критичне значення для запобігання зловживанням службовим становищем і підтримки високих стандартів публічної служби:

– перше, службовці заборонено використовувати свої повноваження для особистого вигоду чи вигоди третіх осіб. Такі заборрони означають, що ні в якому разі не можна використовувати службове становище для отримання матеріальних переваг або послуг, які недоступні звичайним громадянам. Наприклад, прийом подарунків або будь-яких інших форм винагороди від осіб чи організацій, що мають справу з державною установою, де працює службовець, є неприпустимим;

– друге, категорично заборонено використовувати службові ресурси для особистих потреб. Стосується державного транспорту, обладнання, канцелярських матеріалів та інших ресурсів, які призначені виключно для виконання офіційних обов’язків. Також під забороною використання конфіденційної інформації для особистих або комерційних цілей. Наприклад, не можна використовувати дані, до яких службовець має доступ через виконання своїх обов’язків, для особистого вигоду або впливу на рішення;

– третє, є чіткі обмеження на конфлікт інтересів. Закон вимагає, щоб службовці повідомляли про будь-які ситуації, що можуть викликати конфлікт інтересів. Означає це, що необхідно уникати ситуацій, коли особисті інтереси можуть вплинути на виконання офіційних обов’язків. Якщо виникає ймовірність конфлікту інтересів, службовець зобов'язаний повідомити про це безпосереднього керівника або відповідний орган для вирішення питання;

– четверте, забороняється брати участь у політичних активностях. Закон забороняє державним службовцям займатися політичною діяльністю або активно долучатися до політичних партій і рухів. Допомагає уникнути політичної упередженості в виконанні службових обов’язків, забезпечуючи прийняття рішень на основі професійних і правових критеріїв, а не політичних вподобань;

– п’яте, службовці не мають права займатися комерційною діяльністю, яка може вплинути на виконання службових обов’язків. Немає місця для бізнесу або акціонерної діяльності в комерційних підприємствах, що можуть бути пов’язані з їхньою службовою діяльністю. Допомагає уникнути

корупційних ризиків і забезпечити безконфліктність у виконанні роботи. В цілому, ці обмеження спрямовані на забезпечення справедливості, прозорості та ефективності в діяльності державних службовців, підтримуючи високий рівень довіри громадськості до публічної служби.

Використання службових повноважень для здобуття неправомірної вигоди чи прийняття обіцянок або пропозицій такої вигоди для себе чи інших осіб є абсолютно неприпустимим. Забороняється також неправомірно підтримувати фізичні або юридичні особи в господарській діяльності, впливати на призначення на посади, втручатися в роботу інших органів влади чи надавати переваги при підготовці нормативно-правових актів. Крім того, існують суворі обмеження щодо сумісництва та суміщення службової діяльності з іншими видами роботи. Службовцям заборонено займатися іншою оплачуваною діяльністю, крім викладацької, наукової, творчої, медичної практики та спортивної інструкторської і суддівської роботи, якщо це не передбачено законодавством. Вони також не можуть бути членами органів управління чи наглядових рад підприємств, якщо це суперечить чинному законодавству. Нововведенням стало також обмеження на отримання подарунків та пожертв. Службовцям заборонено приймати дарунки або пожертви від юридичних чи фізичних осіб, які можуть бути пов’язані з їх діяльністю. Винятком є подарунки, що відповідають загальноприйнятим нормам гостинності і не перевищують визначену вартість. Обмеження також стосуються взаємин з близькими особами. Службовці не можуть мати підпорядкованих близьких родичів або бути підпорядкованими їм. У разі таких ситуацій необхідно вжити термінових заходів для їх усунення, інакше служба підлягає переведенню на іншу посаду чи звільненню. Запровадження цих норм з 1 липня 2011 року знаменує новий етап у розвитку публічної служби в Україні. Воно підкреслює значення професіоналізму та ефективності державного апарату для сучасної держави і суспільних відносин.

Отже, аналіз нормативно-правової бази, що регулює функціонування публічної служби в Україні, свідчить про ретельно розроблену систему

правових норм, яка забезпечує ефективність і прозорість державного управління. Встановлення особливого правового режиму для публічної служби обумовлене потребою гарантувати належне виконання державних функцій і захист публічних інтересів.

Висновки до першого розділу

1. Аналіз наукових праць українських вчених, присвячених проблематиці функціонування публічної служби в Україні, підкреслює критичну значущість належного нормативно-правового регулювання для забезпечення ефективності державного управління. Вчені зосереджуються на необхідності боротьби з корупцією, підтримання високих етичних стандартів та запобігання конфліктам інтересів. Вони акцентують увагу на потребі вдосконалення правової бази, адаптації до міжнародних стандартів та створення сприятливих умов для професійного розвитку службовців.

2. Вивчення проблеми публічної служби у працях зарубіжних вчених відображає багатогранний підхід до аналізу та вдосконалення державного управління, акцентуючи на прозорості, підзвітності та ефективності. Зарубіжні дослідники активно досліджують питання антикорупційних заходів, етичних стандартів, професійної підготовки та впровадження сучасних управлінських технологій, що сприяє формуванню високоефективних державних апаратів. Їхні роботи є важливим джерелом інноваційних ідей та найкращих практик, які можуть бути адаптовані та впроваджені в інших країнах, включаючи Україну, для підвищення ефективності та доброчесності публічної служби.

3. Аналіз нормативно-правової бази функціонування публічної служби в Україні показує, що існує розгалужена система законодавства, яка спрямована на забезпечення професійності, прозорості та ефективності державного управління. Важливу роль відіграють антикорупційні заходи, обмеження щодо конфлікту інтересів та інші правові норми, що регулюють

діяльність державних службовців. Однак, для подальшого розвитку публічної служби необхідно постійно вдосконалювати законодавство, враховуючи міжнародні стандарти і практики, а також забезпечувати належну підготовку та професійний розвиток службовців.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У КРАЇНАХ ЄС

2.1 Досвід організації та функціонування державної служби в Німеччині

Сучасний стан публічної служби в країнах Європейського Союзу вражає високими стандартами професіоналізму, прозорості та ефективності, що забезпечуються завдяки розвинутої нормативно-правовій базі і дотриманню принципів доброго врядування. Публічна служба в ЄС прагне забезпечити якісні послуги для громадян, підтримувати демократичні процеси і забезпечувати правопорядок.

Основні характеристики публічної служби в країнах ЄС:

– прозорість і підзвітність: у ЄС публічна служба активно підзвітна громадянам. Досягається через забезпечення доступу до інформації, проведення громадських консультацій та контроль з боку незалежних органів. Закони про свободу інформації надають громадянам можливість ознайомлюватися з діяльністю державних органів;

– антикорупційні заходи: усі країни ЄС зосереджені на боротьбі з корупцією на всіх рівнях державного управління. Суворе дотримання антикорупційного законодавства, впровадження механізмів контролю та звітності, а також підтримка міжнародних ініціатив є критично важливими для забезпечення чесної та прозорої публічної служби;

– професіоналізм і підготовка кадрів: у країнах ЄС особливу увагу приділяють професійному розвитку державних службовців. Регулярні тренінги, підвищення кваліфікації та навчання є невід'ємною частиною кар'єрного зростання. Система рекрутингу в державну службу базується на принципах меритократії, що забезпечує залучення найкращих кандидатів;

– електронне врядування: багато країн ЄС активно впроваджують електронні системи управління, що підвищує ефективність та зручність державних послуг. Електронне врядування допомагає зменшити бюрократію, скоротити витрати та забезпечити доступ до державних послуг у будь-який час;

– соціальні та трудові гарантії: державні службовці в країнах ЄС користуються надійним соціальним захистом і трудовими гарантіями, що сприяє стабільності та мотивації у роботі. Це включає адекватну оплату праці, пенсійне страхування, медичне обслуговування та інші соціальні пільги;

– європейська інтеграція та співпраця: публічна служба в ЄС тісно співпрацює з інституціями Європейського Союзу, що сприяє гармонізації правових норм та управлінських стандартів. Це дозволяє створювати єдиний правовий простір та підвищувати ефективність міждержавної співпраці;

– виклики та перспективи: незважаючи на високі стандарти, публічна служба в країнах ЄС стикається з низкою викликів, таких як швидкі технологічні зміни, забезпечення гендерної рівності та інклюзивності, а також необхідність реагування на глобальні проблеми, зокрема зміну клімату та міграцію. Для подолання цих викликів країни ЄС активно реформують публічну службу, впроваджуючи нові підходи та інноваційні практики.

В загальному, публічна служба в ЄС слугує взірцем для багатьох країн, демонструючи високу ефективність, професіоналізм і орієнтацію на інтереси громадян [2].

Необхідно звернути особливу увагу на те, що для ознайомлення з європейським досвідом публічного управління зазвичай вибирають країни «Старої Європи», зокрема Францію, Швейцарію, Німеччину та Велику Британію. Причина такої орієнтації криється в унікальності кожної з цих моделей, а також у їх тривалому та успішному досвіді в розвитку публічної служби. Ці країни пройшли довгий шлях реформування, вдосконалюючи схеми та механізми управління, додаючи нові елементи і відмовляючись від тих, що не виправдали себе. Їхній політико-правовий досвід у сфері

публічного управління є надзвичайно актуальним і корисним для реформування державної служби в Україні, де зміни та реформи наразі активно впроваджуються. Особливо варто зосередити увагу на публічній службі в Німеччині, яка є важливою частиною державного управління і вирізняється високим рівнем організації та стабільності. Німеччина, разом з іншими європейськими країнами, є чудовим прикладом завдяки своєму багатому досвіду в розвитку та вдосконаленні публічного управління. Німецька модель публічної служби відрізняється чітким розподілом між політичною і адміністративною сферами, що сприяє ефективності та стабільності державного управління.

Німеччина вражає своєю відданістю принципам професіоналізму, неупередженості та прозорості в публічній службі, що стало результатом довгих років реформ і адаптацій. Система публічної служби в Німеччині ґрунтується на чітко прописаних законах і правилах, які регулюють всі аспекти діяльності державних службовців. Важливою частиною є також постійний моніторинг ефективності управлінських механізмів, що дозволяє уникати неефективних практик і впроваджувати новаторські підходи.

Не менш значущою є динамічність німецької системи в контексті реформування, яка проявляється в її здатності швидко адаптуватися до змінюваних соціальних і економічних умов. Німеччина постійно вдосконалює свої управлінські практики, реагуючи на нові виклики та можливості, що виникають у суспільстві та економіці. Це включає впровадження інноваційних технологій, таких як цифровізація державних послуг, та адаптацію управлінських стратегій відповідно до глобальних тенденцій і локальних потреб. Німеччина активно інтегрує нові технології та управлінські практики, що підвищує якість публічних послуг і загальну ефективність адміністративного апарату. Досвід Німеччини в цьому аспекті є надзвичайно цінним для країн, які перебувають на етапі реформування своєї публічної служби, таких як Україна. Вивчення та адаптація передових європейських

практик може суттєво поліпшити якість державного управління і підвищити його ефективність.

Таблиця 2.1.

Порівняльний аналіз публічної служби в Німеччині та Україні

Критерій	***Німеччина***	***Україна***
1. Організація і структура публічної служби	Структура: Чітко структурована з розділенням між федеральним, земельним і муніципальним рівнями. Професійна і стабільна. Принципи: Базується на професіоналізмі, неупередженості та правовій визначеності. Процеси формалізовані і регулюються детальними законами.	Структура: Поділяється на центральний, регіональний і місцевий рівні, але менш стабільна з великою варіативністю у практиках. Принципи: Система реформується, але ще не досягла стабільності і професіоналізму. Політичні впливи часто змінюють принципи управління.
2. Забезпечення професіоналізму і незалежності	Професіоналізм: Високо професійна, чіткі вимоги до освіти і кваліфікації. Стабільність займаних посад і обмежений політичний вплив. Незалежність: Значний рівень незалежності публічних службовців.	Професіоналізм: Проблеми з високим рівнем професіоналізму через недостатні вимоги до освіти і досвіду, а також політичні втручання. Незалежність: Політичний вплив знижує ефективність і неупередженість рішень.
3. Система набору і кар'єрного зростання	Набір: Суворі конкурси, тестування і співбесіди. Прозорий і формалізований процес відбору. Кар'єрне зростання: Регулюється чіткими нормами і критеріями для забезпечення об'єктивності і справедливості.	Набір: Менш формалізований процес, що може призводити до неефективності та корупції. Нові процедури не забезпечують стабільності. Кар'єрне зростання: Залежить від політичних і особистих контактів, що вплине на об'єктивність і meritocracy.
4. Антикорупційні механізми	Антикорупція: Розроблена антикорупційна політика, прозорі процедури і строгий контроль. Законодавство запобігає корупції і підтримує високі стандарти етики.	Антикорупція: Антикорупційне законодавство є, але реалізація стикається з проблемами, такими як слабке виконання законів і недостатній контроль. Вживаються зусилля для покращення ситуації.
5. Технологічні інновації і електронне управління	Інновації: Активне використання новітніх технологій для покращення ефективності публічної служби. Електронне управління є важливою частиною системи.	Інновації: Ведеться впровадження електронного управління, але рівень розвитку технологій не досяг такого, як у Німеччині. Проблеми з інтеграцією нових систем.

Розробка автора.

Публічна служба в Німеччині і Україні демонструє помітні відмінності в організації, рівні професіоналізму, системі набору, антикорупційних заходах

і впровадженні технологічних інновацій. Німецька модель є яскравим прикладом стабільності і ефективності, що стало можливим завдяки багаторічним реформам і ретельному професійному підходу. У той час як Україна, попри значні зусилля у реформуванні, ще стикається з низкою викликів, які потребують подальшого вдосконалення та інтеграції передових практик, щоб досягти високих стандартів управління. Публічна служба в Німеччині вирізняється стабільністю та професіоналізмом завдяки чітко структурованій системі, що охоплює федеральний, земельний і муніципальний рівні. Німеччина відзначається високим рівнем незалежності своїх службовців і строгими вимогами до освіти та кваліфікації, що забезпечує неупереджене і ефективне виконання адміністративних обов'язків. Процес набору і кар'єрного зростання є прозорим і формалізованим, а антикорупційні механізми характеризуються розвиненою політикою і суворим контролем. Крім того, Німеччина активно впроваджує технологічні інновації та електронне управління, що значно підвищує ефективність публічної служби.

Отже, цей досвід є надзвичайно цінним для країн, які прагнуть модернізувати свої публічні адміністрації. Для України реалізація подібних стандартів може стати важливим кроком на шляху до покращення управління та підвищення довіри громадськості.

2.2 Практика організації та функціонування державної служби у Франції

У Франції державна служба поділяється на три ключові сектора: державний, територіальний і лікарняний. За французьким законодавством, до сфери державної служби в широкому розумінні відносяться всі працівники, які підлягають публічному праву, включаючи освітян, медиків, поштовиків та представників так званих "громадських служб", таких як енергетики, газовики і залізничники. Проте в більш вузькому розумінні до державних службовців належать лише les agents publics – "агенти держави", які виконують

адміністративні функції, зокрема правоохоронні, фінансові, управлінські та дипломатичні обов'язки. Ці агенти поділяються на штатних і позаштатних працівників. Штатні службовці мають привілеї, такі як гарантії зайнятості, можливість кар'єрного зростання, просування по службі та особливі умови виходу на пенсію. Нештатні працівники, які зазвичай займаються технічними функціями, працюють за контрактами і мають менше привілеїв у порівнянні з колегами в приватному секторі.

Французька система державної служби вирізняється строго регламентованою та замкнутою кар'єрною ієрархією, що передбачає, що державний службовець залишається в системі до виходу на пенсію, без можливості кардинальної зміни професії. Подібно до України, французькі державні службовці зобов'язані дотримуватися політичного нейтралітету, правових норм і самоконтролю в публічних заявах. Вони також не можуть поєднувати свою роботу з іншими видами діяльності, окрім викладання в університетах, і їм заборонено займатися підприємницькою діяльністю або мати майнові інтереси в приватних компаніях [10].

Важливо підкреслити, що більшість країн Європейського Союзу, а також сам Європейський Союз, побудували свою публічну службу на основі кар'єрної моделі. Зокрема, стосується Франції, у західноєвропейській науковій літературі кар'єрну систему часто називають «закритою», оскільки вона значно обмежує можливість переміщення персоналу між приватним і державним секторами. У той час як посадова модель вважається «відкритою» завдяки можливості займати будь-яку посаду кандидатам з приватного сектору. Проте, на практиці жодна європейська країна не використовує жодну з цих моделей у її чистому вигляді. Кожна з основних моделей має свої риси і з іншого типу системи. Так, у Франції існують категорії посад, що займаються відповідно до принципів посадової публічної служби, такі як контрактні посади або угоди (члени кабінету міністрів, директор кабінету міністрів, генеральний директор у мерії тощо).

Продовжуючи розгляд моделі публічної служби у Франції, слід зазначити, що французька система адміністрування є однією з найбільш централізованих у Європі. Така централізація проявляється у жорсткому контролі центрального уряду над місцевими органами влади, а також у високому рівні професіоналізації і спеціалізації державних службовців. У Франції функціонують кілька престижних навчальних закладів, зокрема Національна школа адміністрації (ENA), яка готує майбутніх високопосадовців. Випускники цих установ, відомі як «énarques», часто займають ключові позиції у державних структурах, що забезпечує стабільність і безперервність управління [2].

Кар'єрна модель у Франції гарантує велику стабільність для державної служби, але водночас може обмежувати гнучкість і швидкість адаптації системи до нових викликів. Наразі спостерігається тенденція до поступової лібералізації і відкритості в цій сфері. Наприклад, запроваджуються нові механізми найму і просування по службі, що дозволяють залучати фахівців з приватного сектору на ключові посади. Це допомагає вносити інноваційні підходи і сучасні технології в державну адміністрацію. Ще одним важливим аспектом французької системи є її правове регулювання. Державні службовці діють відповідно до спеціального законодавства, яке чітко визначає їх права та обов'язки, процедури найму і просування по службі, а також дисциплінарні заходи. Таке законодавство створює ясні рамки для діяльності держслужбовців, забезпечуючи прозорість та підзвітність у публічній службі.

Французька модель публічної служби є справжнім витвором мистецтва, що з'єднує елементи як кар'єрної, так і посадової систем. Вона відзначається високим рівнем професіоналізму і стабільності, водночас пристосовуючись до нових умов і викликів сучасності. Публічна служба у Франції виступає важливим інструментом для реалізації урядової політики і надання послуг громадянам. Кожна країна розробляє свою модель публічної служби, враховуючи національні особливості, історичний досвід і соціально-економічні умови. Франція і Україна, маючи різні підходи до організації

публічної служби, відображають свої унікальні історичні шляхи та рівні розвитку державного управління. Наступний розділ пропонує порівняльний аналіз моделей публічної служби у Франції та Україні, що допоможе краще зрозуміти їхні особливості і відмінності (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Порівняльний аналіз моделей публічної служби Франції та України

Критерій	***Франція***	***Україна***
Тип моделі	Кар'єрна (домінуюча) з елементами посадової	Посадова з елементами кар'єрної
Централізація	Висока, централізоване управління	Середня, тенденція до децентралізації
Навчальні заклади	Престижні школи, такі як ENA	Різноманітні навчальні заклади, включаючи спеціалізовані ВНЗ
Спосіб найму	Конкурси, спеціальні навчальні програми	Конкурси, відкриті конкурси для всіх громадян
Можливість переходу з приватного сектору	Обмежена	Відкрита, стимулюється
Регулювання	Спеціальне законодавство	Загальне законодавство з окремими нормами для держслужбовців
Прозорість і підзвітність	Високий рівень	Поліпшується, є потреба в удосконаленні
Професіоналізація	Високий рівень, акцент на спеціалізацію	Варіюється, є потреба у підвищенні професіоналізації
Гнучкість	Обмежена, традиційна стабільність	Більша гнучкість, але необхідні структурні реформи
Дисциплінарні заходи	Чітко регламентовані	Регламентовані, але є потреба в посиленні контролю

Розробка автора.

Окрім основних характеристик, які вже були висвітлені у таблиці, існують і інші важливі аспекти, що суттєво впливають на ефективність і специфіку публічної служби у Франції та Україні.

Політичний вплив і незалежність.

Франція може похвалитися високим рівнем незалежності публічної служби від політичних збурень завдяки стабільній кар'єрній моделі, яка забезпечує професійний континуїтет і зменшує часті кадрові зміни після виборів. Тут традиції і стабільність надають можливість зберігати управлінський досвід і уникати хаосу, що може супроводжуватися політичними змінами. В Україні ж політичний вплив на публічну службу залишається значним, що часто призводить до змін у кадровому складі після

зміни уряду або політичного керівництва. Це може впливати на стабільність і неперервність політики та управлінських процесів.

Підготовка і підвищення кваліфікації.

Французька система зосереджена на безперервному навчанні і підвищенні кваліфікації своїх держслужбовців. Випускники престижних навчальних закладів, таких як Національна школа адміністрації (ENA), здобувають не лише теоретичні знання, а й практичні навички, що є ключовими для їх подальшої кар'єри. Французька модель підтримує систему безперервного навчання, що допомагає утримувати високий рівень професіоналізму. В Україні також існують системи підготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців, але їх ефективність і масштаб поки що потребують вдосконалення. Часто держслужбовці змушені самостійно шукати можливості для навчання та професійного розвитку.

Мотивація та винагороди.

У Франції державні службовці насолоджуються стабільними і конкурентними зарплатами, соціальними гарантіями та можливостями для кар'єрного зростання. Ці фактори не тільки приваблюють кваліфікованих фахівців у публічний сектор, а й допомагають їх утриманню. В Україні, незважаючи на нещодавні реформи, рівень заробітних плат у державному секторі часто залишається нижчим, ніж у приватному секторі, що ускладнює залучення талановитих кадрів. Система мотивації та винагороди потребує подальшого вдосконалення для забезпечення відповідності сучасним вимогам ринку праці.

Етика і доброчесність.

Французька публічна служба особливо гордиться своєю увагою до етики і доброчесності. Чітко прописані етичні кодекси і ефективні механізми контролю за їх дотриманням забезпечують високий рівень прозорості та підзвітності. В Україні питання етики та боротьби з корупцією також активно обговорюються, але реальні механізми контролю і забезпечення доброчесності ще потребують значних удосконалень. Підвищення

антикорупційних заходів і етичних стандартів залишається актуальним завданням.

Інновації та модернізація.

Франція активно впроваджує інновації та модернізацію у державному управлінні. Сучасні технології, електронне урядування та нові управлінські практики стають пріоритетами для підвищення ефективності публічної служби. В Україні також відбуваються кроки у напрямку цифровізації та модернізації, проте процеси впровадження новітніх технологій часто стикаються з фінансовими і організаційними обмеженнями.

Соціальна роль і сприйняття.

У Франції публічна служба має високий соціальний статус і престиж. Державні службовці сприймаються суспільством як професіонали, що виконують важливу функцію у забезпеченні суспільного добробуту. В Україні, на жаль, суспільне сприйняття публічної служби часто є неоднозначним через корупційні скандали та інші негативні фактори. Підвищення престижу публічної служби є важливим завданням для українського суспільства.

Таким чином, порівняння моделей публічної служби у Франції та Україні відкриває перед нами як спільні риси, так і яскраві відмінності. Французька модель вражає своєю високою професійністю, стабільністю та чіткою централізацією, що дозволяє підтримувати порядок і ефективність на всіх рівнях. Натомість українська система перебуває на шляху активної трансформації, спрямованої на підвищення прозорості, гнучкості та професіоналізму. Обмін досвідом і впровадження передових практик може значно поліпшити публічну службу в обох країнах, сприяючи створенню більш ефективних і адаптивних систем управління.

2.3 Модель організації та функціонування державної служби у Великій Британії

Публічна служба у Великій Британії є однією з найстаріших і найрозвиненіших систем державного управління в світі, вражаючи своєю унікальною комбінацією давніх традицій і сучасних управлінських підходів. Великобританія, як батьківщина парламентської демократії, має безцінний досвід у формуванні та розвитку публічної служби, яка відзначається високим професіоналізмом, незалежністю та підзвітністю. Система публічної служби тут є яскравим прикладом відкритої моделі: особлива увага приділяється прозорості процесу найму, мобільності кадрів між державним і приватним секторами, а також забезпеченню високих етичних стандартів. Такий підхід створює динамічне і гнучке середовище, здатне швидко реагувати на нові виклики і вимоги сучасного суспільства. Протягом своєї історії британська система публічної служби пережила значні трансформації, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Реформи, проведені в різні періоди, сприяли підвищенню ефективності управління, покращенню якості надання послуг громадянам і зміцненню довіри до державних інституцій [25].

Необхідно зазначити, що публічна служба у Великій Британії має багатогранний характер, що включає її основні характеристики, структуру, механізми найму та кар'єрного росту, значення етичних стандартів, а також сучасні виклики і перспективи розвитку. Зрозумівши ці аспекти, можна краще оцінити, як британська модель публічної служби може стати прикладом для реформування системи державного управління в інших країнах, зокрема в Україні.

Державна служба Великої Британії поділяється на три автономні утворення: Державну службу Її Величності, Державну службу Північної Ірландії та Дипломатичну службу Її Величності. Державна служба Її Величності є постійним секретаріатом, який підтримує уряд Її Величності, а також уряди Шотландії та Уельсу. Державні службовці є представниками Корони, а не парламенту. Важливо зазначити, що міністри, судді, збройні сили, поліція, співробітники місцевого самоврядування, Національної служби

охорони здоров’я, королівського двору та політичні фігури не є частиною державної служби.

Державні службовці Великої Британії поділяються на категорії залежно від рангу: з 1-го по 5-й – до старшої державної служби, включаючи такі посади як секретар уряду та постійний секретар; з 6-го по 7-й – до молодшої державної служби, до яких належать, наприклад, директор і виконавчий офіцер. Дипломатична служба, на відміну від Державної служби Її Величності, фокусується на закордонних справах. Регулювання державної служби у Великій Британії здійснюється не через закони, а через нормативно-правові акти, прийняті за ініціативою уряду. Оплата праці державних службовців базується на тарифній сітці і оцінці результатів роботи [33].

Важливо зазначити, що до середини XIX століття у Великій Британії, подібно до США, не існувало постійної професійної цивільної служби в тому вигляді, як ми її уявляємо сьогодні. Хоча міністерства з клерками почали з’являтися вже в другій половині XVIII століття, багато посад фактично купувалися і продавалися як приватна власність. Декілька функцій виконували особи, для яких державна служба була лише додатковим заняттям, і які поєднували її з іншими обов'язками. Чиновники, по суті, були особистими помічниками власників королівських патентів і отримували частку доходу від цих патентів. Посади надавалися через патронаж, а системи іспитів чи конкурсів не існувало, що призводило до розквіту непотизму. Справжні зміни настали лише в період між 1850 і 1870 роками, коли була проведена реформа, що заклала основи постійної професійної цивільної служби у Великій Британії. Цю реформу ініціювали і реалізували два видатні політики: Чарльз Едвард Тревельян, який мав великий досвід адміністративної роботи в Індії, і Стаффорд Генрі Норткот, член Палати громад. Їх зусилля стали основою для сучасної системи державного управління в країні.

Реформа Норткота-Тревельяна, яка стала знаковою в історії Великої Британії, принесла кардинальні зміни в систему державного управління. Її головною метою було ліквідувати патронажну систему і впровадити відкриті

конкурсні іспити для прийому на державну службу. Усі міністерства об'єднали в єдину громадянську службу, що дозволило ввести нові правила просування по службі, оплати праці та призначення пенсій. Проте процес реформування йшов не так швидко, як сподівалося, адже опір прихильників старої системи був значним. Навіть після створення в 1855 році Комісії у справах цивільної служби, яка організовувала конкурси для кандидатів, негласний патронажний контроль продовжував існувати. Лише в 1870 році завдяки новому наказу було офіційно введено обов'язковість відкритих іспитів, а Комісії передали повноваження керувати новою системою набору.

Англійські політологи і юристи вважають реформу Норткота-Тревельяна важливим внеском у розвиток адміністративного управління, оскільки вона дозволила створити надійний інструмент контролю над державним апаратом. Ця реформа заклала основи сучасної цивільної служби у Великій Британії, яка, до 1970-х років, залишалася стабільною і не зазнавала суттєвих змін [36].

На початку XX століття англійська адміністративна система відзначалася чітким розмежуванням між політичною і адміністративною сферами. Міністерства діяли самостійно, а чиновники вважалися просто клерками. Громадянська служба функціонувала окремо від політичної служби Корони. Це розмежування було частково зумовлене історичним ставленням до чиновницьких посад як до приватної власності, а також прагненням англійської буржуазії обмежити вплив короля в парламенті. Акт про престолонаслідування 1701 року встановив, що членство в парламенті несумісне з перебуванням на оплачуваній посаді у Корони. Незважаючи на ці особливості, в політичному житті країни відбувалися події, схожі на ті, що мали місце в інших європейських країнах і США. Наприкінці XIX століття вищі чиновники почали активно брати участь у політичних питаннях, а з 1940 року на них було покладено обов'язок надавати міністрам політичні поради.

Велика Британія вирізняється своєю глибокою прихильністю до традицій самоврядування в межах унітарної системи адміністративного

управління. Протягом XIX століття посилення місцевого управління стало потужним рушієм децентралізації адміністративної влади. Графства і міста обирають свої Ради, які формують постійні адміністративні комітети, що відповідають за ключові сфери управління, такі як поліція, освіта, охорона здоров'я та соціальні питання. Центральна адміністрація втручається в місцеві справи лише в екстрених випадках, адже британці вкрай цінують свою місцеву автономію. Очолює центральну адміністрацію уряду постійний секретар – досвідчений професійний адміністратор, якому допомагають численні помічники, заступники та службовці на різних рівнях. Лондонські бюрократи знають, що їхня лояльність до міністра є невід'ємною частиною їх роботи, і часто залишають власні ініціативи на другому плані, віддано реалізуючи політичну лінію уряду.

Система сучасної цивільної служби у Великій Британії має відносно недавню історію, сформувавшись у 1970-х роках завдяки великим адміністративним реформам. Комітет з реформи цивільної служби, під керівництвом лорда Фултона, представив уряду доповідь під назвою "Громадянська служба", що включала 158 рекомендацій. Усі ці пропозиції були прийняті урядом. Визнавши попередню модель цивільної служби як "антикварну", комітет Фултона запропонував нову, менеджеріальну модель, що спиралася на ефективні методи управління бізнес-структурами. Основою реорганізації служби стала американська модель адміністративного управління, що принесла свіжий підхід до державного управління. Початок реформи публічної служби у Великій Британії варто відзначити з січня 1971 року, коли розпочалася масштабна трансформація. Перший етап реформи мав на меті ліквідацію старої системи класів і формування трьох основних груп чиновників:

– група старших політичних і адміністративних керівників: сюди входили адміністративні чиновники в рангах помічника заступника, заступника постійного секретаря та постійного секретаря. Ці фігури становлять вершину цивільної служби, несять особисту відповідальність за

керівництво у своїй сфері та здійснюють безпосереднє керівництво у відповідних галузях управління;

– адміністративна група: категорія включала два рівні – учня адміністратора та старшого виконавця. Чиновники цієї групи виконували різноманітні завдання – від координації роботи державного апарату до управлінських функцій у міністерствах і звичайних канцелярських обов'язків;

– група науково-професійних працівників і технічних фахівців: до цієї групи належали архітектори, науковці та інженери, які займалися питаннями освіти і підготовки кадрів для державної служби.

Окрім того, була створена допоміжна група технічних працівників, до якої увійшли креслярі та діловоди, що займалися простими виконавськими завданнями. Менеджеріальна модель державної служби передбачає активну участь адміністративного апарату в процесі формування і прийняття політичних рішень, що стосуються як довгострокової, так і щоденної діяльності міністерств. Комітет Фултона у своїй доповіді підкреслив, що «громадянська служба працює під політичним керівництвом і повинна бути політично підзвітною», тому «цивільні службовці повинні чітко розуміти політичний контекст своїх дій і рекомендацій» [41].

За рекомендаціями комітету Фултона, організація міністерств зазнала значних змін, щоб наблизити їх до вирішення політичних завдань. Було створено нові відділи з планування політики, які повинні були забезпечити, щоб повсякденні політичні рішення враховували довгострокові перспективи. Також з’явилася посада старшого радника міністра з питань політики, який призначався міністром з числа експертів поза межами цивільної служби – тобто так званих аутсайдерів. Міністри отримали право залучати на тимчасовій основі необхідну кількість спеціалістів. Запропонована модель була подібною до тієї, що існує у Франції та США, де міністр формує свій кабінет з політичних радників, які йдуть у відставку разом із ним. Незважаючи на ці нововведення, концепція "нейтральності" цивільної служби залишалася непорушною: цивільні службовці зобов'язані були підтримувати будь-який

уряд, незалежно від його політичних переконань. Лояльність залишалася основною вимогою, а участь у політичних партіях, особливо лівих, вважалася порушенням. У циркулярі 1953 року прямо зазначалося, що цивільні службовці повинні уникати політичних суперечок, а службовці нижчих рівнів повинні отримувати спеціальні дозволи для участі в політичних діяльностях.

Важливо зазначити, що публічна служба Великої Британії пройшла через значні трансформації в останні десятиліття, відображаючи зростаючі потреби в ефективнішому, прозорішому та більш підзвітному управлінні. Основні тенденції, які вплинули на розвиток публічної служби, включають:

– професіоналізація та підвищення компетентності: великобританія інвестує в професійний розвиток своїх державних службовців, надаючи можливості для спеціалізованого навчання, підвищення кваліфікації та лідерських програм. це дозволяє служителям краще реагувати на сучасні виклики;

– цифровізація та технологічна модернізація: інтеграція сучасних технологій в роботу державних установ стала однією з ключових тенденцій. впроваджуються цифрові платформи для обслуговування громадян, автоматизуються внутрішні процеси та розвивається кібербезпека;

– фокус на результативність та ефективність: наголос на підвищенні результативності державних службовців. впроваджуються системи оцінки роботи, що дозволяють моніторити та підвищувати якість наданих послуг;

– децентралізація та посилення ролі місцевого самоврядування: великобританія передає більше повноважень на місцевий рівень, що дозволяє ефективніше вирішувати місцеві проблеми та сприяє розвитку місцевого самоврядування і залученню громадян до процесу ухвалення рішень;

– прозорість та підзвітність: для підвищення довіри до державних інститутів запроваджуються заходи з підвищення прозорості, такі як відкриті дані, публічні звіти та доступність інформації про діяльність державних установ;

– гендерна рівність та інклюзія: велика увага приділяється гендерній рівності та інклюзії в публічній службі. розробляються програми, що забезпечують рівні можливості для всіх громадян незалежно від їх статі, раси чи соціального походження;

– залучення громадян до процесу управління: спостерігається тенденція до активного залучення громадян у процес ухвалення рішень через громадські обговорення, консультації та опитування, що дозволяє враховувати думку населення при розробці політики;

– боротьба з корупцією: одним з пріоритетів є посилення боротьби з корупцією. запроваджуються антикорупційні механізми, включаючи контроль за витратами, аудити та суворі вимоги до етичної поведінки держслужбовців.

Тенденції свідчать про прагнення Великобританії до постійного вдосконалення публічної служби, адаптації до сучасних викликів та підвищення якості послуг для громадян [37].

У часи глобалізації та безперервних соціальних змін боротьба з корупцією стає нагальною проблемою для багатьох країн. Великобританія, як ніколи раніше, зосереджується на зміцненні антикорупційних механізмів, включаючи ретельний контроль за витратами, всебічні аудити та суворі вимоги до етики державних службовців. Демонструє її рішучість удосконалити публічну службу і забезпечити високу якість послуг для громадян. Україна також активно працює над реформуванням публічної служби, але стикається з особливими викликами та застосовує власні підходи. Порівняння публічних служб Великої Британії та України відкриває нові перспективи для розуміння їхніх відмінностей і подібностей, а також дозволяє визначити, які елементи британського досвіду можуть стати корисними для подальшого вдосконалення української системи.

Таблиця 2.3.

Порівняльний аналіз публічної служби між Великою Британією та Україною

Аспект	***Велика Британія***	***Україна***

Модель публічної служби	Професійна цивільна служба, управлінська модель	Змішана модель з елементами кар'єрної та посадової системи
Реформи	Реформа Норткота-Тревельяна (середина XIX століття); менеджеріальна модель 1970-х років	Реформи після 2014 року, зокрема, реформа публічного управління, запуск електронного урядування
Контроль і прозорість	Система відкритих конкурсів, детальне звітування, аудити	Запровадження антикорупційних органів, електронні декларації, але зокрема проблема з виконанням
Корупція	Активна боротьба з корупцією, антикорупційні комісії, розслідування	Проблеми з корупцією на різних рівнях, відзначено певні успіхи завдяки реформам, але збережені старі практики
Професійний розвиток	Систематичне навчання, кар'єрне зростання через навчальні програми	Реформи в освіті та професійному розвитку, проте необхідні подальші вдосконалення
Децентралізація	Сильні традиції місцевого самоврядування, деяка децентралізація	Активна децентралізація, розширення прав місцевих органів влади
Інтеграція технологій	Високий рівень цифровізації, впровадження новітніх технологій для управління	Прогрес у цифровізації, але з проблемами в реалізації та інтеграції нових технологій

Розробка автора.

Порівняння публічних служб Великої Британії та України виявляє як вражаючі досягнення, так і чималі виклики, які обидві країни стикаються в управлінні своїми публічними системами. Незважаючи на те, що Великобританія і Україна перебувають на різних стадіях розвитку своїх систем, вони стикаються з подібними завданнями: підвищення прозорості, боротьба з корупцією та забезпечення високої якості послуг для громадян.

Велика Британія вирізняється стабільною та ефективною системою публічної служби, яка має довгу історію реформ і постійного вдосконалення. Її публічна служба відзначається усталеними традиціями, завдяки історичному досвіду та регулярним реформам, які забезпечують високий рівень прозорості, професійності та підзвітності. Реформи, проведені в 1970-х роках, разом з іншими інноваціями, допомогли Великій Британії створити ефективну модель цивільної служби, що підтримує баланс між політичною та адміністративною сферами. Крім того, країна активно бореться з корупцією, впроваджуючи

антикорупційні механізми, детально контролюючи витрати та проводячи аудити.

Україна, в свою чергу, перебуває на етапі активного реформування публічної служби в умовах значних соціально-економічних змін. Останні роки країна реалізує численні реформи, спрямовані на модернізацію публічного управління, запровадження електронного урядування та боротьбу з корупцією. Хоча досягнуто певного прогресу, існують ще серйозні виклики, зокрема проблеми з прозорістю, реалізацією антикорупційних ініціатив та забезпеченням ефективного управлінського контролю. Наявність корупційних практик, недостатній рівень цифровізації та потреба в подальшому вдосконаленні системи професійного розвитку залишаються актуальними питаннями для України.

Таким чином, Великобританія представляє зразок успішної та стабільної моделі публічної служби, яка постійно вдосконалюється відповідно до сучасних викликів. Водночас, Україні, враховуючи специфічні умови та потреби, слід адаптувати найкращі практики і досвід Великої Британії, щоб ефективно перебудувати свою публічну службу, забезпечити прозорість та підвищити якість надання державних послуг. Важливо враховувати як успішні елементи британської моделі, так і специфіку українського контексту для досягнення максимальних результатів у реформуванні публічного управління.

Висновки до другого розділу

1. У Німеччині публічна служба характеризується глибокими історичними традиціями та розвиненою кар'єрною моделлю, яка забезпечує стабільність, високий рівень професійності та збереження нейтральності держслужбовців. Німецька модель акцентує увагу на довгостроковому кар'єрному розвитку та чіткій ієрархії в рамках публічної служби, що сприяє високій ефективності адміністративного управління. Система відзначається стійкістю до політичних змін і корупції завдяки жорстким нормам і правилам,

проте, як і в будь-якій складній системі, постійні реформи та адаптація до нових викликів залишаються необхідними для підтримання її ефективності та відповідності сучасним вимогам.

2. Публічна служба у Франції відзначається своєю довгою історією, яка формувала складну та багатогранну систему, що поєднує елементи кар'єрної моделі з особливостями посадового управління. Французька модель публічної служби гарантує високу кваліфікацію та професійність держслужбовців через систему кар'єрного зростання та тривалій підготовці, що забезпечує стабільність і ефективність адміністративного управління. Проте, система також зіштовхується з викликами, такими як необхідність модернізації в умовах сучасних вимог і боротьба з корупцією. Таким чином, Франція продовжує вдосконалювати свою публічну службу, пристосовуючи традиційні підходи до нових реалій і забезпечуючи відповідність високим стандартам управлінської практики.

3. Публічна служба у Великій Британії є прикладом стабільної та ефективної моделі, що поєднує традиції з інноваціями. Реформи 1970-х років, зокрема перехід до менеджеральної моделі, забезпечили високий рівень професіоналізму та підзвітності через чітке розмежування політичної та адміністративної сфер. Система публічної служби у Великій Британії ефективно реагує на сучасні виклики, включаючи боротьбу з корупцією та адаптацію до нових потреб громадян. Завдяки цьому, Великобританія змогла підтримати високу якість державних послуг і стабільність адміністративного управління, забезпечуючи ефективну підтримку державних функцій та політичної стабільності.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ КРАЩОГО ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1 Впровадження інноваційних підходів та технологій

Розвиток публічної служби в Україні є надзвичайно важливим завданням, яке вимагає комплексних і кардинальних змін. У сучасному світі, де швидкі зміни та нові виклики є нормою, публічні служби повинні бути не лише ефективними, але й прозорими, адаптивними і здатними відповідати на потреби громадян.

Основні напрямки розвитку публічної служби в Україні.

Реформа управлінських структур:

– оптимізація організаційної структури: необхідно переглянути та реформувати організаційну структуру державних органів для покращення координації та зменшення бюрократичних бар'єрів;

– децентралізація: децентралізація управлінських функцій може дозволити місцевим органам влади бути більш гнучкими та ефективними у вирішенні локальних проблем, що забезпечить краще відповідність потребам громадян.

Підвищення прозорості та боротьба з корупцією:

– впровадження системи електронного урядування: розробка інтегрованих електронних платформ для надання державних послуг спростить взаємодію з державою, зменшивши потребу в особистих контактах і знижуючи корупційні ризики. Цифровізація процесів дозволяє не лише зменшити можливості для корупційних проявів, а й забезпечити доступ до послуг для більшої кількості громадян;

– аналіз та моніторинг: встановлення систем для постійного моніторингу ефективності державних послуг і збору зворотного зв'язку від

громадян допоможе виявляти проблеми і вдосконалювати якість обслуговування.

Модернізація кадрових ресурсів:

– професійне навчання і розвиток: підвищення кваліфікації державних службовців є критично важливим для забезпечення їхньої ефективності. це включає як загальні програми навчання, що охоплюють теми державного управління, боротьби з корупцією та інтеграції з європейським союзом, так і спеціалізовані програми, орієнтовані на специфічні функції чи завдання конкретних державних органів;

– індивідуальні програми підвищення кваліфікації: розробка та впровадження індивідуальних програм, які враховують професійні потреби та завдання службовців, дозволить забезпечити їхній особистісний і професійний ріст. Програми можуть бути адаптовані відповідно до змін у завданнях і ключових показниках результативності.

Забезпечення інноваційних підходів:

– впровадження нових технологій: інтеграція штучного інтелекту, аналітики великих даних, блокчейн-технологій та мобільних додатків може кардинально змінити підходи до управління. Ці технології допоможуть автоматизувати рутинні завдання, підвищити ефективність і забезпечити більшу прозорість процесів;

– гнучкість у навчанні та адаптації: програми підвищення кваліфікації повинні мати можливість швидкої адаптації до нових умов і викликів, таких як воєнний стан або економічні зміни, щоб відповідати актуальним потребам.

Розвиток публічної служби в Україні є складним, але надзвичайно важливим завданням. Впровадження інноваційних технологій, вдосконалення управлінських структур, підвищення прозорості і боротьба з корупцією, разом з ефективним професійним розвитком державних службовців, створить основу для створення сучасної і ефективної публічної служби, що відповідатиме викликам сьогодення і потребам суспільства.

Таким чином, Україні слід врахувати найкращі міжнародні практики та адаптувати їх до національного контексту для досягнення успіху в реформуванні публічної служби. Використання перевірених моделей та підходів допоможе не тільки покращити ефективність управління, але й забезпечити більш високу якість державних послуг для громадян [31].

Впровадження інноваційних підходів і технологій у публічній службі являються фактором для створення сучасної, ефективної та прозорої системи, яка відповідатиме вимогам часу і потребам суспільства.

Таблиця 3.1.

Інноваційні підходи та технології для вдосконалення публічної служби

Напрямок	***Опис***
Електронне урядування та цифрові платформи	Розробка інтегрованих електронних платформ для надання державних послуг онлайн, що спрощує взаємодію з державою та знижує корупційні ризики.
Аналіз великих даних (Big Data)	Використання аналітики великих даних для покращення управлінських рішень, оптимізації розподілу ресурсів і підвищення ефективності соціальних програм.
Інструменти штучного інтелекту (AI)	Автоматизація рутинних завдань, таких як обробка запитів громадян і управління документацією, що зменшує навантаження на службовців і скорочує час обробки запитів.
Блокчейн-технології	Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості і безпеки транзакцій, ведення реєстрів власності та контрактів, що унеможливлює підробку і забезпечує відстеження змін.
Мобільні додатки для взаємодії з громадянами	Розробка мобільних додатків для швидкого і зручного отримання державних послуг, подання заявок, звернень та отримання інформації про новини і зміни в законодавстві.
Інтерфейси для покращення доступності	Створення інтерфейсів для людей з обмеженими можливостями, включаючи голосові асистенти та адаптивний дизайн веб-сайтів, для забезпечення доступу до державних послуг.
Системи електронного голосування та опитувань	Впровадження електронних систем для голосувань і опитувань, що дозволяє громадянам брати участь у процесах ухвалення рішень без фізичної присутності, що підвищує рівень участі у демократичних процесах.
Системи моніторингу і зворотного зв'язку	Встановлення систем для постійного моніторингу ефективності державних послуг і збору зворотного зв'язку від громадян, що допомагає виявляти проблеми і вдосконалювати якість обслуговування.

Розробка автора.

Застосування цих інноваційних підходів і технологій суттєво підвищить якість публічної служби в Україні, зробить її більш адаптивною до потреб суспільства і допоможе зменшити ризики корупції. Розглядаючи та впроваджуючи ці нововведення, державні органи зможуть створити ефективнішу та зручнішу для громадян систему управління.

Отже, впровадження інноваційних підходів та технологій у публічну службу є надзвичайно важливим кроком для модернізації державного управління та покращення якості послуг для громадян. Цифровізація процесів, використання аналітики даних і штучного інтелекту, електронні системи управління, нові моделі організації та забезпечення безпеки даних створюють міцний фундамент для трансформації публічної служби в Україні. Інтеграція цих інновацій не лише спростить адміністративні процеси, але й забезпечить прозорість, ефективність і підвищить довіру громадськості до державних установ. Зусилля допоможуть створити адаптивну, прозору і результативну систему публічної служби, яка відповідатиме сучасним викликам і потребам суспільства.

3.2 Підвищення кваліфікації та професійного розвитку службовців у публічній галузі

Підвищення кваліфікації та професійного розвитку державних службовців є надзвичайно важливим для забезпечення їхньої ефективності та здатності адаптуватися до змін, навіть у найскладніших умовах, таких як воєнний стан. Постійне навчання і вдосконалення професійних навичок – це не просто обов’язок, а ключ до успішного виконання державних обов'язків.

У 2024 році питання індивідуальних програм підвищення кваліфікації залишається актуальним, і важливо, щоб ці програми постійно оновлювалися відповідно до актуальних потреб. Законодавство недвозначно підкреслює, що щорічна оцінка діяльності державних службовців має включати детальний аналіз виконання їхніх індивідуальних програм професійного розвитку. Така

оцінка не просто формальність, а реальний показник того, наскільки серйозно кожен службовець підходить до свого професійного зростання та удосконалення своїх навичок.

Таке вимогливе ставлення до розвитку професійних компетенцій свідчить про важливість цього процесу для всієї державної системи. Адже кожен державний службовець, який щоденно стикається з викликами і проблемами, повинен не лише виконувати свої обов'язки, але й постійно вчитися, вдосконалюватися, аби відповідати вимогам часу та суспільства. Тому аналіз виконання індивідуальних програм професійного розвитку стає своєрідним лакмусовим папірцем, що показує, чи готовий службовець до нових викликів, чи здатен він адаптуватися та рости в умовах, що постійно змінюються. Також своєрідний механізм підтримки найвідданіших професіоналів, які, вкладаючи свій час і зусилля в професійне зростання, зможуть не лише залишатися на плаву, але й успішно рухатися вперед у своїй кар'єрі. Врешті-решт, це процес, який спрямований на те, щоб кожен державний службовець став не просто виконувати свої обов’язки, а робив це з високою якістю, відповідальністю та відданістю справі, забезпечуючи тим самим надійну основу для розвитку всієї державної служби України. Оцінювання результатів діяльності базується на ефективності і якості виконання завдань, включаючи результати професійного навчання. Щоб отримати максимальний бал, державний службовець повинен пройти навчання згідно з індивідуальною програмою і набрати не менше ніж 0,4 кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) [25].

Індивідуальна програма підвищення кваліфікації повинна чітко відображати професійні компетенції, які потребують вдосконалення, визначати напрямки навчання та орієнтовні теми, що відповідають завданням і критеріям результативності службової діяльності. Зміни в програму можуть вноситися відповідно до перегляду завдань і ключових показників, встановлених на поточний рік. У складних і непередбачуваних умовах

воєнного стану, коли часом кожен день приносить нові виклики, гнучкість програмного підходу набуває критично важливого значення. Це вже не просто перевага, а необхідність, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін, оперативно реагувати на потреби, що виникають у самий несподіваний момент, і переорієнтовувати ресурси туди, де вони найбільш потрібні. Коли країна перебуває у стані боротьби за свою незалежність і безпеку, державні службовці мають працювати в умовах постійного стресу, невизначеності та високої відповідальності. У таких обставинах гнучкість програмного підходу стає тим механізмом, який дає змогу швидко змінювати пріоритети, знаходити нові рішення та ефективно впроваджувати їх на практиці. Можливість не лише зберегти стабільність державної служби, але й забезпечити її динамічний розвиток навіть у найскладніших умовах. Адже саме завдяки здатності до швидкого реагування та адаптації, ми можемо забезпечити функціонування державних інститутів, що служать опорою для суспільства у цей нелегкий час. Той самий момент, коли гнучкість стає синонімом життєстійкості, а здатність змінювати пріоритети – ключем до виживання та подальшого процвітання. Важливо підкреслити, що підвищення кваліфікації та професійного розвитку – це не просто формальність, а постійний процес удосконалення знань і навичок. Стосується це не лише державних службовців, але й голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників, заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Такий процес включає як здобуття нових компетенцій, так і вдосконалення вже наявних, що критично важливо для успішного виконання службових обов'язків і забезпечення ефективного державного управління.

Принагідно також зауважити, що програми підвищення кваліфікації реалізуються через освітні установи та організації, які мають необхідні права на надання таких послуг, без врахування їхньої форми власності.

Класифікація програм підвищення кваліфікації.

За тривалістю та інтенсивністю:

– професійні (сертифікатні) програми: програми мають обсяг не менше 2 кредитів ЄКТС і зосереджені на глибокому опануванні знань у спеціалізованих сферах. Вони надають можливість для серйозного розвитку компетенцій;

– короткострокові програми: охоплюють обсяг від 0,2 до 1 кредиту ЄКТС і призначені для швидкого оновлення знань або навичок. Вони є ідеальними для оперативного вдосконалення.

За змістом:

– загальні програми: включають теми, які охоплюють державне управління, місцеве самоврядування, боротьбу з корупцією, зміни у законодавстві, європейську та євроатлантичну інтеграцію, забезпечення рівних прав, підвищення рівня володіння іноземними мовами та інші питання, визначені державними, регіональними чи місцевими програмами;

– спеціальні програми: сфокусовані на конкретних питаннях, що стосуються діяльності окремого державного органу або органу місцевого самоврядування.

Результати підвищення кваліфікації:

– професійні (сертифікатні) програми: за успішне проходження таких програм видається сертифікат про підвищення кваліфікації, який підтверджує набуті знання та навички;

– Короткострокові програми: По завершенню цих програм учасникам вручається документ, що підтверджує участь у програмі підвищення кваліфікації.

Нормативно-правові акти, що регулюють підвищення кваліфікації публічних службовців, закладають правові основи для організації та проведення навчальних програм, що сприяють підвищенню рівня професійних навичок та знань у сфері публічного управління.

Професійний розвиток службовців у публічній галузі є надзвичайно важливим для забезпечення ефективності та адаптивності державного управління. Успішне функціонування будь-якої державної інституції залежить

від кваліфікації та навичок її працівників, які повинні постійно вдосконалюватися в умовах швидких змін і нових викликів. Професійний розвиток державних службовців включає в себе різноманітні програми та курси, які допомагають їм не лише підтримувати актуальність своїх знань, але й освоювати нові навички. Може бути як навчання у формі сертифікатних програм, які надають глибокі знання у конкретних областях, так і короткострокові курси для швидкого оновлення навичок.

Завдяки прогресивним підходам до навчання, таким як електронне урядування, аналіз великих даних, штучний інтелект, мобільні додатки та блокчейн-технології, державні службовці можуть значно підвищити свою ефективність. Інноваційні технології не лише спрощують адміністративні процеси, а й роблять їх прозорішими та безпечнішими. Особливо важливо, щоб під час професійного розвитку враховувалися особливі умови, такі як воєнний стан або інші надзвичайні ситуації. Гнучкість програм підвищення кваліфікації дозволяє адаптувати навчання до нових викликів і потреб. Програми можуть бути змінені, щоб краще відповідати поточним вимогам та забезпечувати максимальну ефективність у нових умовах.

Індивідуальні програми підвищення кваліфікації, які враховують професійні компетенції та завдання, мають вирішальне значення для формування висококваліфікованих кадрів. Такі програми допомагають службовцям розвиватися у відповідності з конкретними вимогами їхніх посад і підвищують їхню здатність справлятися з новими викликами. Успішне проходження програм підвищення кваліфікації зазвичай підтверджується сертифікатами або документами, які служать доказом професійного розвитку і вважается аспектом кар'єрного зростання державних службовців. Такий аспект не лише сприяє особистісному зростанню, а й допомагає покращувати загальну якість державного управління, що, в свою чергу, позитивно впливає на весь суспільний сектор.

3.3 Розробка механізмів контролю та оцінки ефективності

Розробка механізмів контролю та оцінки ефективності для забезпечення результативності діяльності в будь-якій сфері, особливо у публічній службі. Вона дозволяє не лише відстежувати виконання поставлених завдань, але й забезпечує прозорість та підзвітність процесів, що є важливими для підвищення довіри громадськості до державних інститутів. Ефективні механізми контролю включають регулярний моніторинг процесів, аналіз досягнутих результатів та виявлення можливих проблемних зон. Вони дозволяють своєчасно коригувати дії, оптимізувати ресурси та підвищувати якість послуг, які надаються громадянам.

Оцінка ефективності, у свою чергу, допомагає визначити, наскільки успішно реалізуються стратегії та програми, і чи відповідають вони поставленим цілям. Вона враховує не лише кількісні показники, але й якісні аспекти, такі як задоволеність громадян, покращення умов праці службовців, зменшення корупційних ризиків тощо. Таким чином, розробка та впровадження сучасних механізмів контролю та оцінки ефективності є необхідною умовою для досягнення високих стандартів роботи у публічній службі. Вона сприяє підвищенню відповідальності, забезпеченню більшої прозорості та, врешті-решт, формуванню ефективної та результативної системи управління, що відповідає сучасним викликам та потребам суспільства. Далі навено таблицю де розглянуто основні механізми та оцінка ефективності.

Таблиця 3.2.

Основні компоненти механізмів контролю та оцінки ефективності

Компонент	***Опис***	***Кроки***	***Очікувані результати***
Впровадження системи моніторингу	Розробка та впровадження системи для регулярного моніторингу діяльності державних службовців.	- Розробка стандартів для моніторингу. - Впровадження програмного забезпечення для збору даних. - Навчання персоналу використанню системи.	Підвищення прозорості та своєчасне виявлення проблем у діяльності.

Продовження таблиці 3.2.

Оцінювання результатів діяльності	Встановлення критеріїв для оцінки результатів роботи службовців та їх відповідність установленим стандартам.	- Розробка чітких критеріїв оцінювання. - Проведення регулярних оцінювальних співбесід. - Використання анкетування та самостійних оцінок.	Підвищення якості виконання службових обов'язків та корекція недоліків.
Забезпечення зворотного зв'язку	Впровадження механізмів для забезпечення зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими.	- Створення системи регулярних звітів. - Впровадження електронних платформ для збору відгуків. - Організація зустрічей для обговорення результатів.	Покращення комунікації та оперативне вирішення проблем.
Аудит та ревізії	Регулярні перевірки та аудити для оцінки ефективності управлінських процесів та використання ресурсів.	- Розробка планів аудиту. - Проведення внутрішніх і зовнішніх аудиторських перевірок. - Аналіз результатів та впровадження рекомендацій.	Підвищення ефективності використання ресурсів та виявлення ризиків.
Оцінка впливу навчання	Оцінка ефективності програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку службовців.	- Розробка інструментів для вимірювання впливу навчання. - Проведення оцінок до та після навчання. - Аналіз результатів та корекція програм.	Покращення якості навчання та адаптація програм підвищення кваліфікації.

Розробка автора.

Ефективна розробка і впровадження таких механізмів дозволяє підвищити рівень підзвітності, продуктивності та загальної якості публічної служби, що, в свою чергу, сприяє покращенню роботи державних установ і довіри громадськості [70].

Важливо додати, що оцінка результатів службової діяльності державних службовців категорій «А», «Б» і «В» є обов’язковою процедурою, яка проводиться щорічно відповідно до вимог Статті 44 Закону України «Про

державну службу». Основною метою цієї оцінки є визначення якості виконання службовцями своїх завдань, що включає прийняття рішень щодо їх преміювання і планування подальшої кар'єри. Оцінювання базується на аналізі показників результативності, ефективності та якості роботи, зокрема, ураховуються посадові обов’язки службовця, дотримання етичних стандартів і антикорупційних вимог, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також критерії, зазначені в контракті про проходження державної служби (якщо такий укладений).

Слід зауважити, що розробка системи моніторингу – який є складним процес (див. рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Етапи розробки системи моніторингу. *Розробка автора.*

Такі етапи допоможуть створити ефективну систему моніторингу, яка забезпечить постійний контроль за діяльністю організації та сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Необхідно також звернути увагу на оцінювання результатів – у системі моніторингу, який дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно були досягнуті поставлені цілі та завдання. Першим кроком є визначення чітких і конкретних критеріїв оцінювання, які відповідатимуть цілям і завданням моніторингу. Наприклад, для оцінки ефективності можна використовувати критерії часу виконання завдань, рівня задоволеності клієнтів, витрат тощо. Важливо також встановити орієнтири або бенчмарки, з якими будуть порівнюватися результати, такі як стандарти галузі, минулі показники або цільові значення.

Наступним етапом є збір необхідних даних за обраними індикаторами, які можуть бути як кількісними (статистичні дані, фінансові показники), так і якісними (думки експертів, результати опитувань). Використовуючи методи статистичного аналізу, порівняння з бенчмарками, аналіз трендів і відхилень, отримують зрозумілі висновки щодо досягнення цілей. Для зручності аналізу та розуміння результати представляють у вигляді графіків, діаграм, таблиць. Візуалізація даних є потужним інструментом, який значно спрощує процес аналізу, дозволяючи швидше і точніше виявляти тенденції, відхилення та аномалії. Сприяє такий процес прийняттю обґрунтованих рішень, адже візуалізація не лише полегшує розуміння складної інформації, але й допомагає виявляти ключові фактори, що впливають на результати, а також прогнозувати майбутні тренди. Вона робить дані більш доступними та зрозумілими для всіх учасників процесу, від аналітиків до керівників, забезпечуючи їх необхідною інформацією для ефективного управління та швидкого реагування на зміни. Також використовуються інтерактивні дашборди для візуалізації ключових показників у режимі реального часу [27].

Отримані результати порівнюються з запланованими показниками та бенчмарками, формулюються висновки щодо успішності досягнення цілей, основних досягнень та проблемних зон. Створюються детальні звіти для

різних рівнів управління (керівництво, департаменти, зовнішні стейкхолдери) і проводяться презентації для представлення результатів і рекомендацій ключовим зацікавленим сторонам (див. табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Конкретні кроки для усунення недоліків та оптимізації ресурсів на основі аналізу відхилень

Крок	***Опис***
Покращення процесів управління	Впровадження більш ефективних систем планування та контролю. Навчання для підвищення кваліфікації керівників з метою усунення організаційних недоліків.
Перерозподіл ресурсів	Перегляд і оптимізація розподілу ресурсів, зокрема, перерозподіл фінансування на більш критичні напрямки або залучення додаткових ресурсів.
Вдосконалення комунікації	Налагодження ефективної комунікації між підрозділами для уникнення непорозумінь і забезпечення злагодженої роботи всіх учасників процесу.
Автоматизація процесів	Використання сучасних технологій для автоматизації рутинних завдань, що зменшує людський фактор і підвищує ефективність роботи.
Оцінка та коригування планів	Регулярний перегляд планових показників на основі нових даних і обставин, що дозволяє швидко адаптувати плани до змін і уникати подальших відхилень.
Забезпечення зворотного зв'язку	Постійний моніторинг результатів впроваджених змін та збір зворотного зв'язку від усіх учасників процесу для швидкого виявлення та усунення нових проблем.

Розробка автора.

Після обговорення результатів оцінювання та пропозицій щодо покращення на зустрічах та нарадах, приймаються конкретні управлінські рішення на основі отриманих даних та рекомендацій. Впроваджуються розроблені заходи та зміни у процеси, а моніторинг продовжується для оцінки ефективності впроваджених змін і коригування дій за необхідності. Таким чином, процес забезпечує об'єктивне та систематичне оцінювання результатів діяльності, виявлення сильних та слабких сторін, а також розробку та реалізацію заходів для покращення ефективності роботи організації [45].

Слід додати, що забезпечення зворотного зв'язку – це важливий аспект управління, який дозволяє ефективно оцінювати результати діяльності, вносити корективи та покращувати процеси. Першим кроком у цьому процесі є створення каналів для збору зворотного зв'язку. Це можуть бути електронні

анкети, опитування, гарячі лінії, особисті зустрічі або форуми. Важливо забезпечити доступність цих каналів для всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів та партнерів. Наступним етапом є мотивування учасників до надання зворотного зв'язку. Можна досягти шляхом проведення інформаційних кампаній, які пояснюють важливість зворотного зв'язку для покращення діяльності організації, а також шляхом надання анонімності, щоб учасники могли відкрито висловлювати свої думки.

Зібраний зворотний зв'язок слід ретельно аналізувати. Для цього можна використовувати як кількісні, так і якісні методи аналізу. Отримані результати аналізу слід систематизувати та структурувати для подальшого використання. Наступним кроком є розробка рекомендацій та пропозицій на основі отриманого зворотного зв'язку. Важливо залучати до цього процесу всіх зацікавлених сторін, щоб забезпечити максимальну ефективність запропонованих заходів [55].

Після розробки рекомендацій необхідно забезпечити їх впровадження. Для цього слід розробити план дій, призначити відповідальних осіб та встановити строки виконання. Далі план.

1. Покращення процесів управління:

– дія: впровадження більш ефективних систем планування та контролю;

– відповідальні: керівник відділу управління проектами;

– строк виконання: до кінця четвертого кварталу 2024 року.

2. Перерозподіл ресурсів:

– дія: оптимізація розподілу ресурсів, зокрема перерозподіл фінансування на критичні напрямки;

– відповідальні: директор фінансового департаменту;

– строк виконання: до кінця третього кварталу 2024 року.

3. Вдосконалення комунікації:

– дія: налагодження ефективної комунікації між підрозділами;

– відповідальні: HR-директор та керівники підрозділів;

– строк виконання: до кінця другого кварталу 2024 року.

4. Автоматизація процесів:

– дія: впровадження сучасних технологій для автоматизації рутинних завдань.

– відповідальні: IT-директор.

– строк виконання: до кінця першого кварталу 2025 року.

5. Оцінка та коригування планів:

– дія: регулярний перегляд та коригування планових показників;

– відповідальні: керівник відділу стратегічного планування;

– строк виконання: щоквартально.

6. Забезпечення зворотного зв'язку:

– дія: постійний моніторинг результатів змін та збір зворотного зв'язку;

– відповідальні: керівник відділу внутрішнього контролю;

– строк виконання: постійно, з підведенням підсумків щомісячно.

Контроль виконання:

– загальний контроль: генеральний директор;

– періодичність звітування: щомісячно.

Важливо також проводити регулярний моніторинг виконання плану та вносити корективи у разі потреби. Останнім етапом є інформування учасників про результати та внесені зміни. Такий процес дозволить їм бачити, що їхні зусилля та внесок у процес зворотного зв'язку не були марними, а також сприятиме підвищенню мотивації до подальшого надання зворотного зв'язку. Для цього можна використовувати різні засоби комунікації, такі як інформаційні бюлетені, звіти, зустрічі або електронні розсилки.

Отже, забезпечення зворотного зв'язку є безперервним процесом, який вимагає постійної уваги та вдосконалення. Регулярний аналіз результатів та впровадження необхідних змін дозволяє підвищувати ефективність діяльності

організації, покращувати якість наданих послуг та задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін.

Також важливо додати, що аудит та ревізії є важливими інструментами для забезпечення прозорості, ефективності та відповідності діяльності організації встановленим стандартам і вимогам. Аудит і ревізії – як рентген для організації, вони допомагають побачити те, що приховано за повсякденною діяльністю. Вони забезпечують не тільки прозорість, але й дають змогу впевнитися, що все працює ефективно і відповідає встановленим стандартам і вимогам.

Аудит: погляд зсередини:

аудит – коли проведено аналіз кожен аспект роботи організації. Можна зробити висновок на фінансові потоки, оцінку, як використовуються ресурси, перевірка, чи всі процеси дотримуються законодавчих вимог. Перевірка здоров'я організації – важливо не лише знайти потенційні проблеми, але й зрозуміти, що вже працює добре, щоб зміцнити ці сторони.

Ревізії: захист від помилок:

ревізії – більше, ніж просто перевірка на помилки. Механізм захисту від можливих ризиків і відхилень. Дослідження всі дії та рішення, що приймаються на різних рівнях організації. Дозволяє не лише знайти проблеми, а й допомагає виправити їх до того, як вони стануть критичними. Проактивний підхід до захисту організації від небажаних наслідків.

Прозорість та відповідальність:

Прозорість – основа довіри. Аудит і ревізії створюють середовище, де кожен може бути впевнений: організація працює відкрито, а всі рішення приймаються з урахуванням найкращих інтересів. Відповідальність – не просто слово, це реальна дія, яку можна перевірити і підтвердити. І саме аудитори і ревізори тримають руку на пульсі організації, щоб гарантувати, що всі стандарти дотримані.

Результати для майбутнього:

аудит і ревізії – не лише про виявлення проблем. Інструменти, які допомагають організації ставати сильнішою, ефективнішою і прозорішою. Шлях до побудови стабільного та відповідального бізнесу, який готовий до будь-яких викликів і з упевненістю дивиться в майбутнє.

Пропозиції щодо вдосконалення:

після аудиту ми не просто фіксуємо недоліки, а й пропонуємо конкретні шляхи їх усунення. Може бути покращення систем контролю, оптимізація процесів, посилення відповідальності або впровадження нових технологій для більш ефективної роботи.

Доречно також звернути увагу на оцінку впливу навчання є критично важливим процесом для визначення ефективності програм підготовки та розвитку персоналу. Вона дозволяє зрозуміти, наскільки навчання сприяє досягненню організаційних цілей і підвищенню професійних компетенцій працівників. Першим етапом у цьому процесі є визначення цілей і критеріїв оцінки. Необхідно чітко встановити, які саме результати очікуються від навчання, наприклад, покращення продуктивності, підвищення якості роботи, зменшення кількості помилок або підвищення рівня задоволеності клієнтів [71]. Критерії оцінки повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). Наступним кроком є збір даних до і після проведення навчання. Дозволяє здійснити порівняння та оцінити зміни. До навчання можуть бути зібрані дані про поточний рівень знань, навичок та компетенцій працівників, а також показники їх продуктивності. Після навчання здійснюється повторний збір даних для визначення, наскільки змінилися ці показники. Для збору даних можуть використовуватися різні методи, такі як опитування, тестування, спостереження, аналіз продуктивності та оцінка на робочому місці.

Після збору даних проводиться їх аналіз. Важливо виявити, які саме зміни відбулися в результаті навчання, наскільки вони відповідають очікуваним результатам та цілям, встановленим на початку. Може включати порівняння результатів до і після навчання, аналіз трендів, виявлення

відхилень та визначення факторів, які вплинули на результати. Одним із популярних підходів до оцінки впливу навчання є модель Кіркпатріка, яка включає чотири рівні: реакцію, навчання, поведінку та результати. На першому рівні оцінюється задоволеність учасників навчання, на другому – зміни в їхніх знаннях та навичках, на третьому – зміни в поведінці на робочому місці, а на четвертому – вплив на організаційні показники.

На основі результатів аналізу формуються висновки та рекомендації. Це може включати пропозиції щодо покращення програм навчання, коригування методів та підходів до навчання, а також виявлення додаткових потреб у навчанні. Важливо також забезпечити зворотний зв'язок для учасників навчання, щоб вони розуміли свої досягнення та області для подальшого розвитку. Впровадження рекомендацій є наступним кроком. Це може включати перегляд навчальних програм, оновлення навчальних матеріалів, впровадження нових методів навчання або додаткових тренінгів. Важливо також забезпечити постійний моніторинг та оцінку ефективності впроваджених змін, щоб вчасно вносити корективи і забезпечувати постійне вдосконалення процесу навчання. Останнім етапом є документування результатів оцінки впливу навчання та звітність перед зацікавленими сторонами. Дозволяє демонструвати ефективність витрат на навчання, підвищувати прозорість процесу і забезпечувати підтримку з боку керівництва та інших стейкхолдерів. Регулярна оцінка впливу навчання сприяє підвищенню його якості, забезпечує відповідність навчальних програм потребам організації та допомагає досягати стратегічних цілей [59].

Отже, слід констатувати, що розробка механізмів контролю та оцінки ефективності є ключовим аспектом забезпечення успішного функціонування організації. Вона включає визначення чітких цілей і завдань, вибір відповідних показників та інструментів для збору даних, а також ретельний аналіз отриманої інформації. Важливим елементом цього процесу є забезпечення зворотного зв’язку, що дозволяє враховувати думки та пропозиції всіх зацікавлених сторін і здійснювати необхідні корективи. Регулярне проведення

аудитів і ревізій допомагає підтримувати високий рівень прозорості та відповідності діяльності встановленим стандартам. Оцінка впливу навчання надає можливість не тільки підвищувати професійний рівень працівників, але й забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Впровадження рекомендацій та постійний моніторинг їх ефективності сприяють безперервному вдосконаленню процесів та підвищенню результативності роботи. Таким чином, комплексний підхід до розробки механізмів контролю та оцінки ефективності дозволяє забезпечити стабільний розвиток організації, підвищувати її конкурентоспроможність і задовольняти потреби клієнтів та інших стейкхолдерів.

Висновки до третього розділу

1. Впровадження інноваційних підходів та технологій є вирішальним фактором для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації. Це включає адаптацію новітніх технологій, вдосконалення процесів і методів роботи, що сприяє підвищенню ефективності, якості продукції та послуг, а також оптимізації витрат. Інноваційний підхід дозволяє організаціям швидше реагувати на зміни ринку, задовольняти зростаючі потреби клієнтів та створювати нові можливості для зростання. Ефективне впровадження інновацій потребує стратегічного планування, інвестицій у навчання та розвиток персоналу, а також створення сприятливого середовища для експериментування та творчості.

2. Підвищення кваліфікації та професійний розвиток службовців є критично важливими для ефективного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу сприяють покращенню їх професійних навичок, знань та компетенцій, що, в свою чергу, підвищує продуктивність, якість роботи та мотивацію працівників. Постійний розвиток службовців дозволяє організаціям адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати новітні технології та методи

роботи, а також створює умови для інновацій та творчості. Таким чином, систематичний підхід до підвищення кваліфікації та професійного розвитку є запорукою успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі.

3. У процесі розробки механізмів контролю та оцінки ефективності важливо зосередитися на створенні системи, яка забезпечує всебічний і об'єктивний моніторинг результатів діяльності. Встановлено, що ефективні механізми контролю включають чіткі критерії та показники, що дозволяють вимірювати досягнуті результати порівняно з встановленими цілями. Це передбачає розробку та впровадження інструментів для збору даних, їх аналізу та регулярного перегляду. Важливою складовою є забезпечення прозорості процесів контролю, що дозволяє виявити проблемні області та своєчасно вживати коригуючих заходів. Оцінка ефективності повинна бути комплексною, охоплюючи як кількісні, так і якісні аспекти, що дозволяє отримати повну картину результативності впроваджених заходів. Вдосконалення механізмів контролю та оцінки є ключовим фактором для підвищення загальної продуктивності і якості процесів, що дозволяє досягати стратегічних цілей та забезпечує стабільний розвиток організаційних структур.

ВИСНОВКИ

Здійснено аналіз нормативно-правової бази з питань функціонування публічної служби в Україні. Доведено, що існуюча нормативно-правова база забезпечує основу для організації та регулювання публічної служби, проте потребує подальшого удосконалення. Аналіз показав, що, незважаючи на прогрес у формуванні нормативно-правової основи, існують значні проблеми, пов'язані з неузгодженістю норм, недостатньою деталізацією процедур і механізмів контролю, а також із неефективною реалізацією наявних регуляторних актів. Крім того, виявлено, що недостатня координація між різними рівнями управлінської влади і слабке впровадження сучасних стандартів і практик значно ускладнюють ефективність функціонування публічної служби. Це свідчить про необхідність комплексного перегляду і реформування нормативно-правових актів з метою забезпечення більшої прозорості, ефективності та адаптації до сучасних викликів і потреб суспільства.

Вивчено досвід організації та функцінування публічної служби у Німеччині. Визначено, що вона є однією з найбільш розвинених і ефективних у Європейському Союзі завдяки чіткій організації, високому рівню професіоналізму та строгій регуляції. Встановлено, що німецька система публічної служби ґрунтується на принципах прозорості, відповідальності та meritokratiї, що забезпечує високий рівень довіри громадян до державних інституцій. Дослідження показало, що ключовими факторами успіху є ретельна підготовка кадрів, регулярне оцінювання їхньої роботи та інтеграція сучасних управлінських практик. Також виявлено, що децентралізована структура органів публічної служби сприяє ефективнішій адаптації до місцевих потреб і швидшій реакції на зміни. В цілому, німецький досвід у цій сфері може слугувати корисним прикладом для вдосконалення системи публічної служби в інших країнах, включаючи Україні.

Розглянуто практику організації та функціонування державної служби у Франції, що показав як вона характеризується високим рівнем централізації, структурованості та формалізації. Французька система публічної служби відрізняється чітко визначеними ієрархічними рівнями і строгими процедурами, що забезпечують стабільність і узгодженість у державному управлінні. Дослідження виявило, що основними рисами французької публічної служби є акцент на високому професіоналізмі кадрів, систематичному підході до оцінки їх роботи та інтеграції соціальних гарантій для працівників. Також відзначено, що система рекрутації базується на принципах meritokratii і суворих конкурсах, що дозволяє залучати кваліфікованих спеціалістів. Вивчення французького досвіду демонструє важливість структурованого підходу до управління, що сприяє ефективності та прозорості публічної служби. Цей досвід може бути корисним для інших країн, включаючи Україну, у процесі реформування і вдосконалення власних систем публічного управління.

Проаналізовано модель організації та функціонування державної служби у Великій Британії. В ході аналізу виявлено, що вона функціонує на основі принципів децентралізації та гнучкості, що сприяють ефективному управлінню та адаптації до змінюваних умов. Британська система публічної служби відзначається високим рівнем автономії для окремих агентств і департаментів, що дозволяє їм оперативно реагувати на потреби громадян і забезпечувати інноваційні рішення. Дослідження також показало, що Великобританія приділяє значну увагу професійному розвитку і навчанні своїх державних службовців, акцентуючи на підвищенні їхніх навичок і компетенцій. Оцінювання ефективності роботи публічної служби базується на чітких критеріях результативності та якості обслуговування, що дозволяє забезпечити високий рівень підзвітності та прозорості. Цей досвід підкреслює важливість впровадження сучасних управлінських практик і системи оцінювання в публічній службі, що може бути корисним для країн, які прагнуть до удосконалення своїх адміністративних структур.

Запроваджено впровадження інноваційних підходів та технологій на основі аналізу кращих практик, що обґрунтовує необхідність інтеграції новітніх рішень для підвищення ефективності, прозорості та якості управлінських процесів. Зокрема, використання цифрових технологій, автоматизованих систем управління та аналітичних інструментів може суттєво спростити адміністрування, забезпечити швидший доступ до інформації та поліпшити комунікацію між органами державної влади та громадянами. Впровадження інновацій також сприяє оптимізації внутрішніх процесів, зменшенню адміністративних витрат та підвищенню оперативності прийняття рішень. Це, в свою чергу, позитивно вплине на загальний рівень обслуговування та задоволеність населення. Запропоновані підходи можуть слугувати основою для сучасної реформи публічної служби, сприяючи її адаптації до викликів часу та підвищенню її конкурентоспроможності в глобальному контексті.

Запроводжено програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку для державних службовців, що підкреслює важливість постійного навчання та вдосконалення професійних навичок для забезпечення ефективного функціонування публічної служби. Таикй процес включає впровадження систематичних тренінгів, семінарів та курсів, спрямованих на розвиток не лише спеціалізованих знань, але й м'яких навичок, таких як комунікація, управлінські здібності та критичне мислення. Підвищення кваліфікації сприяє адаптації службовців до змін у нормативно-правовій базі, технологічних інноваціях та нових вимогах суспільства. В свою чергу, покращує якість обслуговування, підвищує ефективність роботи та зміцнює довіру громадян до публічних інститутів. Надання можливостей для професійного розвитку також допомагає зберегти та мотивувати талановитих співробітників, що є критично важливим для стабільності і прогресу в сфері публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анатолій Круглашов: “Інститут державної служби України: зародження, розвиток, особливості” Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 7.10.2021. URL:http://buk-visnyk.cv.ua/30-0/1844/

2. Бережний В.О. Реформування державної служби Франції– URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/apdu/2011-2/doc/5/06.pdf

3. Бобко Л., Сенишин Б., Сподарик Т., Станасюк О. Актуальні проблеми формування етики державних службовців. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2019. №5. С. 510-513.

4. Владовська К. До питання про правову природу поняття “публічна служба” у законодавстві України та в адміністративно-правовій доктрині. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 126-128

5. Гаркуша А. Система принципів управління у сфері державної служби. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* Сер.Ж Юриспуденція. 2015. №8. С. 102-105.

6. Глєбов Г.О. Організація державної служби: європейський досвід. URL: http://www.mubip.org.ua/wpcontent/uploads/2016/01/18.pdf.

7. Голова НАДС Алюшина: Державна служба проходить випробування на міцність. INTERFAX Україна. 14.06.2022. URL: https://interfax.com.ua/news/interview/838978.html

8. Головачова А. Зарубіжний досвід правового регулювання оплати праці державних службовців. *Підприємництво, господарство і право.* 2017. № 9. С. 82-84.

9. Гончарук С. Т., Олійник І. В. Професійна підготовка державних службовців важливий елемент проходження державної служби. Юридичний вісник. 2017. № 1 (42). С. 57-63

10. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції). Ефективність

державного управління: Збірник наукових праць ЛРІДУ НАДУ при Президентові України Львів: Вид,во ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. Вип. 6/7. С. 442.

11. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір*: Монографія. Львів*: 2018. 232 с.

12. Губанов О.О. Процедура притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців в Україні та Німеччині: порівняльний аналіз. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 10. С. 97-101.

13. Губська О. Зарубіжний досвід правового регулювання працевлаштування та проходження публічної служби, рекомендації для України. *Судебноюридическая газета*. 07 2018. URL: https://sud.ua/ru/news/blog/121367- zarubizhniy-dosvid-pravovogo-regulyuvannya-pratsevlashtuvannya-taprokhodzhennya-publichnoyi-sluzhbi-rekomendatsiyi-dlya-ukrayini

14. Губська Особливості моделі проходження державної служби в Німеччині. *Науковий вісник публічного та приватного права*. Вип.6. т. 3. 2017. С. 205-208

15. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р (Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016- %D1%80#Text

16. Дегтяр О., Непомнящий О. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. *Публічне управління та митне адміністрування.* №2. 2017. С. 137- 143

17. Деякі питання територіальних органів Державної служби з питань праці. Постанова Кабінету міністрів України від 12 січня 2022 р. № 14 URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-teritorialnih-organivderzhavnoyi-s14-120122

18. Досягнення і проблеми реформи держслужби в Україні: нове дослідження Лабораторії законодавчих ініціатив. *Громадська синергія*.

1.07.2019. URL:https://www.civic-synergy.org.ua/news/dosyagnennya-iproblemy-reformy-derzhsluzhby-v-ukrayini-nove-doslidzhennya-laboratoriyizakonodavchyh-initsiatyv/

19. Доценко Т. Аналіз міжнародних практик управління професійною кар'єрою публічнх службовців. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. Вип. 24. 2021. С. 59-63

20. Дрешпак В.М. Сучасна українська модель публічної служби в контексті соціокультурної парадигми. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 56–62.

21. Дума О. Ефективність публічного адміністрування в Україні: проблеми та виклики. *Ефективна економіка*. №3. 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5509

22. Євсюкова О., Михайлова Т. Державна служба України: специфіка складнощів модернізаційного процесу. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* №4. 2021. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/3.pdf

23. Звіт про виконання Стратегії реформування державного управління за 2018р. URL:http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=274https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/03_zvit_ukr_web.pdf

24. Зеленський В.М. Особливості правового регулювання конкурсного відбору на державну службу за трудовим законодавством європейських країн. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія Право*. 2015. Вип. 32. Т. 2. С.129-132.

25. Ідентичність Франції. Простір та історія. Кн.1 Ф. Бродель; пер. з фр. С. Глухової. К.: Вид-во Жупанського, 2013р. 368 с.

26. Інституційний механізм адаптації законодавства України до законодавства ЄС. Міністерство юстиції.URL: https://minjust.gov.ua/m/str_4748

27. Історія державної служби. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL:

http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publishext/article?art_id=45490&cat_id=45 489&base_id=36860.

28. Карпа М. Критерії моделювання публічної служби: методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 227–233.

29. Карпюк С. Актуальні проблеми формування кадрового потенціалу державної служби в умовах реформування систем державного управління. *Актуальні проблеми державногоуправління*. Т.2 №78. 2019. URL: http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/181211

30. Качан Я.В. Європейський досвід професійного розвитку публічної служби та можливості його використання в Україні під час системних реформ. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 13. С. 94–98.

31. Кізілов Ю. Зарубіжний досвід проходження деожавної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. № 6-7. 2016. С. 57-65

32. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с.

33. Лахижа М.І. Диджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. №2(4). 2020. С.202-213

34. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. К. НАДУ. 2016. 304 с.

35. Лопушинський І.П. Публічна служба Німеччини: досвід для України. *Публічне управління: теорія та практика 2017р*. URL: http://www.kbuapa. kharkov.ua/e-book/putp/2011–4/doc/2/01.pdf

36. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. *Київ: Видавничий дім "Кондор",* 2018. 312 с

37. Мельничук Т. П. Розвиток професійної державної служби у країнах ЄС: досвід для України: дис. д-ра філософії: 281. Київ, 2021. 229 с.

38. Неліпа Д. Організаційно-правові засади державної служби в Україні. К. Видавництво: *Центр учбової літератури*. 2021р 376 с.

39. Нестеренко К., Богатирьова М. *Публічно-правовий дискурс у контексті європеїзації та глобалізації*. LEX PORTUS №6 (20) 2019. С. 52-65 URL: https://lexportus.net.ua/vipusk-6-2019/nesterenko_k_o_bohatyrova_m_o_reformuvannia_publichnoho_upravlinnia_v_ukraini_u_konteksti_yevrointehratsii.pdf

40. Нормативно-правова база. Антикорупційна діяльність Урядовий портал URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/antikorupcijna-diyalnist/normativnopravova-baza

41. Норми та стандарти поведінки державних службовців методичні матеріали. Харків. 2020. 41 с.

42. Олуйко В.М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. С. 56–72.

43. Орловська Ю., Кахович О. Вплив глобалізації на систему публічного управління в умовах становлення цифрового суспільства. 2022. 150 с.

44. Панова Н. Новітні положення Закону України “Про державну службу” 2015 р. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. №12. С. 178–182.

45. Пархоменко-Куцевіл О. Проблеми реалізації сучасних кадрових технологій в системі державної служби України: концептуальні засади. Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції. За заг. ред. проф.-ів Ю. М. Ковбасюка, В. Л. Федоренка ; матеріали круглого столу за міжнародною участю (м. Київ, 5 грудня 2014 р.) . К. : Вид-во Ліра-К, 2014. С. 21-25.

46. Пекар, В. Реформа державного управління: критична фаза. Українська правда. Блоги 23.07.2018, URL: https://blogs.pravda.com.ua/authors/pekar/5b55897f44c2a

47. Прийняття на державну службу в країнах Європейського Союзу. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційнодослідницьким центром на запит народного депутата України 2022р. URL: https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28975.pdf

48. Про державну службу : закон України № 3723-XII від 16 грудня 1993 р. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12.

49. Про державну службу : закон України від 17 жовтня 2011 р. № 4050-VI. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17

50. Про державну службу: проект закону. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publish/article?art_id=661093&cat_id=87284.

51. Про засади запобігання і протидії корупції: закон України від 7 квітня 2011 р. № 3206-VI. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3206-17.

52. Про затвердження Методики проведення класифікації посад державної служби. Наказ НАДС від 30.09.2020 № 187-20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-20#Text

53. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб 124 місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2022 році. НАКАЗ НАДС від 16 серпня 2021 р. № 131-21. URL: https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennyaperelikiv-prioritetnih-napryamiv-tem-pidvishchennya-kvalifikaciyiderzhavnih-sluzhbovciv-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracijyih-pershih-zastupnikiv-ta-zast

54. Про Національне агентство України з питань державної служби: положення Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п.

55. Про прокуратуру України: закон України «» від 14 жовтня 2014 р. № 1697-VIII. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1789-12.

56. Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента № 5/2015 від 12 січня 2015 р. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015 .

57. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80#Text

58. Прокопенко Л. Публічна служба в країнах ЄС URL: www.vidr.dp.ua/zbirnik/2009-01/ProkopenkoStat.pdf

59. Прокопенко Л.Л.Система управління державною службою Франції 2016р.

60. Процес адаптації українського законодавства до стандартів ЄС. URL:https://pdp.nacs.gov.ua/courses/protses-adaptatsii-ukrainskohozakonodavstva-do-standartiv-yes

61. Публічна служба: навч. посіб. С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 384 с.

62. Решота О. особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/39.pdf

63. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України автор-укладач Л.А. Пустовойт; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2010. 56 с.

64. Система державної служби в країнах з Федеральним типом адміністративнодержавного управління (Німеччина, США). URL :http://www.pravo.vuzlib.net/book_z1266_page_114.html

65. Сорока С. Інституції vs революції. Держслужба ZN,UA 18/01/2021/ URL: https://zn.ua/ukr/internal/institutsiji-vs-revoljutsiji-derzhsluzhba.html

66. Стельмащук Л. С. Організаційно-правові засади відкритості державної служби: монографія. Івано-Франківськ: В-во ІФНТУНГ, 2015. 296 с.

67. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9

68. Тимчасова державна служба. Реформа державного управління. Стратегія 2020. URL: http://reforms.in.ua/initsiatyvy/tymchasovaderzhavna-sluzhba.html.

69. Трофименко М. В. Дипломатична служба Великої Британії. Тенденції розвитку сучасної системи міжнародних відносин та світового політичного процесу: зб. матеріалів ІІІ інтернет-конф., м. Маріуполь, 29 берез. 2013 р. Маріуполь: МДУ, 2013. С. 178–187

70. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони на 2014-2017 роки. Урядовий портал. URL: http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/ru/publish/article?art_id=246581344&

71. Формування та реалізація публічної політики в умовах глобалізації: монографія авт. кол.: В. І. Шарий [та ін.]; за заг. ред. В. І. Шарого. Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2018. 192 с.

72. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу URL: https://www.center.gov.ua/pro-tsentr

73. Шкурат І. Основні напрями впливу глобалізації на державне управління в умовах трансформаційного розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування* №3 (22). 2019. с. 21- 26

74. Шкурат І. Трансформаційний розвиток і державне управління в умовах глобалізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 15. 2020. С. 22-25

75. Government in Germany2016. Вип. 18. URL: https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/ckeditor_files/files/eGovernment%20in %20Germany%20-%20February%202016%20-%2018_00%20-%20v2_00.pdf