

УДК 35.08:342.9(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.148-154>**Ніколаєнко Ю.В.**

доктор економічних наук

ЗВО «Університет трансформації майбутнього»

Nikolayenko Yuri

Dr. of Economic Sc.

Higher Educational Institution «University of Future Transformation»

<https://orcid.org/0000-0003-4739-0408>**Ткаченко О.В.**

НУ «Чернігівська політехніка»

Tkachenko Oleksiy

Chernihiv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0007-7616-465X>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ СУЧАСНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ДОСВІД, ПРОБЛЕМИ, НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ

У статті досліджено процес становлення та трансформації сучасної публічної служби в Україні в умовах демократичних перетворень, європейської інтеграції та глобальних викликів. Визначено ключові концептуальні засади функціонування публічної служби, зокрема принципи верховенства права, прозорості, професіоналізму та підзвітності. Особливу увагу приділено аналізу вітчизняного нормативно-правового підґрунтя, а також вивченню зарубіжного досвіду організації державної служби в країнах Північної Америки, Європи та Азії. У статті проаналізовано актуальні проблеми сучасної української публічної служби, серед яких політизація державного апарату, низький рівень мотивації працівників, відсутність ефективної системи оцінювання діяльності службовців, недосконалість механізмів кадрової політики та нерівномірне впровадження цифрових інструментів управління. Здійснено порівняльний аналіз міжнародних практик та визначено можливості їх адаптації до українського контексту. Запропоновано стратегічні напрями реформування публічної служби, зокрема модернізацію системи підготовки та перепідготовки кадрів, впровадження нових підходів до оплати праці, посилення громадського контролю, а також розвиток цифрових компетентностей працівників державного сектору. Визначено необхідність формування інституційної культури публічної служби, орієнтованої на результат, доброчесність та сервісну модель взаємодії з громадянами. Обґрунтовано значення цілісного підходу до реформування публічної служби, що поєднує організаційні, правові, кадрові та культурні аспекти. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління на всіх рівнях, забезпеченню стабільності державних інституцій та посиленню довіри з боку суспільства до органів влади. Отримані результати мають прикладне значення для науковців, фахівців у сфері публічного управління та державної служби, а також можуть бути використані при розробці та реалізації державної політики у сфері управління людськими ресурсами в органах влади.

Ключові слова: публічна служба; державне управління; реформа; професіоналізація; деполітизація; європейська інтеграція; кадрова політика; цифрове врядування; управління персоналом; адміністративна реформа; доброчесність; нормативно-правове забезпечення.

CONCEPTUAL BASIS OF THE FORMATION OF THE MODERN PUBLIC SERVICE IN UKRAINE: EXPERIENCE, PROBLEMS, DIRECTIONS OF REFORM

The article examines the process of formation and transformation of the modern public service in Ukraine in the context of democratic transformations, European integration and global challenges. The key conceptual principles of the functioning of the public service are identified, in particular the principles of the rule of law, transparency, professionalism and accountability. Particular attention is paid to the analysis of the domestic regulatory and legal framework, as well as the study of foreign experience in organizing the civil service in the countries of North America, Europe and Asia. The article analyzes the current problems of the modern Ukrainian public service, including the politicization of the state apparatus, low level of employee motivation, lack of an effective system for evaluating the

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Ніколаєнко Ю.В., Ткаченко О.В., 2025

performance of employees, imperfection of personnel policy mechanisms and uneven implementation of digital management tools. A comparative analysis of international practices is carried out and the possibilities of their adaptation to the Ukrainian context are identified. Strategic directions for reforming the public service are proposed, in particular, the modernization of the system of training and retraining of personnel, the introduction of new approaches to remuneration, strengthening public control, as well as the development of digital competencies of public sector employees. The need to form an institutional culture of public service, focused on results, integrity and a service model of interaction with citizens is identified. The importance of a holistic approach to reforming the public service, combining organizational, legal, personnel and cultural aspects, is substantiated. Such an approach contributes to increasing the efficiency of management at all levels, ensuring the stability of state institutions and strengthening public trust in government bodies. The results obtained have practical significance for scientists, specialists in the field of public administration and civil service, and can also be used in the development and implementation of state policy in the field of human resources management in government bodies.

Keywords: public service; public administration; reform; professionalization; depoliticization; European integration; personnel policy; digital governance; personnel management; administrative reform; integrity; regulatory and legal support.

JEL classification: H83, D73, H11.

Постановка проблеми. У контексті демократизації українського суспільства та курсу на європейську інтеграцію особливої актуальності набуває формування ефективної, професійної та підзвітної системи публічної служби. Публічна служба відіграє ключову роль у забезпеченні реалізації державної політики, стабільного функціонування інституцій влади та наданні якісних адміністративних послуг населенню. Однак в Україні цей сектор досі стикається з низкою системних проблем, що гальмують процес реформування та негативно впливають на довіру громадян до органів влади [2, 5]. Проблема становлення сучасної публічної служби полягає, насамперед, у невідповідності існуючих механізмів державного управління новим соціальним і політичним викликам. Недостатній рівень професіоналізму, поширеність політичного впливу на кар'єрне просування, слабка система оцінки результативності, низька мотивація державних службовців через неадекватну систему оплати праці та обмежені можливості для розвитку – усе це знижує ефективність роботи публічної служби [4, 5]. Незважаючи на прийняття нового Закону України «Про державну службу» [7], а також вдосконалення адміністративного судочинства [3], реформування публічної служби залишається фрагментарним і часто формальним. Проблематичним також є впровадження європейських стандартів у сфері управління персоналом, побудова системи доброчесності та запровадження цифрових інструментів публічного адміністрування [4]. Водночас аналіз міжнародного досвіду свідчить, що ефективна публічна служба є запорукою успішної державності. Зокрема, моделі публічної служби, реалізовані у США, Канаді, Японії, Південній Кореї, демонструють високий рівень організованості, професіоналізму та суспільної довіри [1, 6]. Тому надзвичайно важливим є осмислення можливостей адаптації зарубіжного досвіду до українських умов із урахуванням національного соціокультурного контексту [2]. З огляду на вищезазначене, постає потреба у комплексному аналізі концептуальних засад функціонування публічної служби в Україні, виявленні наявних бар'єрів і формуванні стратегічних напрямів її оновлення. Це дозволить не лише підвищити якість управлінських рішень,

але й зміцнити інституційну спроможність держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти становлення та розвитку публічної служби в Україні активно досліджуються в сучасній науковій літературі. Зокрема, Дрешпак В. акцентує увагу на соціокультурних особливостях української моделі публічної служби, наголошуючи на її специфічному поєднанні традиційної управлінської культури та сучасних європейських викликів [2]. Аніщенко Т.С. аналізує зарубіжний досвід функціонування публічної служби, розглядаючи приклади країн Північної Америки та Азії як потенційно корисні для української практики [1].

Проблеми управління персоналом та підвищення ефективності кадрової політики в умовах євроінтеграції досліджуються Авербухом Г.М. та Сухоруковою А.Л., які підкреслюють важливість модернізації системи добору, мотивації та професійного розвитку державних службовців [4]. Практичні виклики реформування державної служби узагальнено у кваліфікаційній роботі Ситнікова О.В., де розглянуто конкретні труднощі реалізації кадрових і структурних змін в органах влади [5]. Гуменюк Т.І. у своїй праці здійснює огляд європейських і світових підходів до організації публічної служби, наголошуючи на необхідності адаптації іноземного досвіду з урахуванням українського правового й інституційного середовища [6].

Разом з тим, більшість досліджень зосереджуються на окремих аспектах публічної служби (зокрема правових, кадрових або управлінських), тоді як комплексне осмислення проблем функціонування цього інституту як цілісної системи залишається недостатньо розробленим. Це визначає необхідність подальших міждисциплінарних досліджень, які б поєднували порівняльний аналіз, управлінські технології та правову практику з урахуванням національного контексту.

Метою статті є визначення та наукове обґрунтування концептуальних засад становлення сучасної публічної служби в Україні в умовах демократичної трансформації, європейської інтеграції та глобальних викликів.

Методи дослідження. Основу дослідження склали загальнонаукові методи аналізу та синтезу, що

дозволили систематизувати сучасні підходи до розуміння сутності публічної служби та визначити ключові проблеми її функціонування в Україні. Метод порівняльно-правового аналізу дав змогу зіставити українську модель публічної служби із зарубіжними практиками, зокрема США, Канади, Японії та країн Європейського Союзу. Застосування структурно-функціонального підходу дозволило дослідити внутрішню організацію системи публічної служби як інституту державного управління, а також виявити взаємозв'язки між її окремими елементами. Метод логіко-семантичного аналізу було використано для уточнення понятійного апарату дослідження, зокрема таких категорій як «публічна служба», «державне управління», «ефективність», «добročесність». Крім того, використовувалися елементи історико-правового методу для простеження еволюції інституту державної (публічної) служби в Україні. Для оцінки сучасного стану публічної служби та її кадрової політики були застосовані елементи емпіричного аналізу на основі наявних статистичних та нормативно-правових джерел. Комплексне поєднання цих методів дозволило забезпечити глибину та об'єктивність дослідження, а також обґрунтувати запропоновані напрями реформування.

Виклад основних результатів дослідження. Публічна служба як складова системи державного управління є інституційною формою реалізації державної влади та виконання завдань, покладених на органи публічної адміністрації. Її функціонування ґрунтується на чітко визначених правових засадах, які формують нормативно-інституційне середовище для діяльності державних службовців та забезпечують демократичний, ефективний і прозорий характер влади.

В Україні правове регулювання публічної служби забезпечується низкою нормативно-правових актів, серед яких основоположним є Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII (в редакції станом на 1.01.2024 р.) [7]. Цей закон визначає засади функціонування державної служби, її принципи, правовий статус державного службовця, порядок проходження служби, питання добору, оплати праці, оцінювання результатів службової діяльності тощо. Важливими принципами, закладеними у законодавство, є політична неупередженість, прозорість, відкритість, професіоналізм, добročесність, орієнтація на результат і підзвітність перед громадянами.

Крім того, важливу роль у нормативному забезпеченні публічної служби відіграє Кодекс адміністративного судочинства України [3], який встановлює процедури судового контролю за діями органів публічної адміністрації та службовців, гарантуючи захист прав громадян у відносинах з державою. Це створює механізм правової відповідальності та посилює демократичний характер державної служби.

Теоретичні основи публічної служби спираються на концепти публічного управління, згідно з якими основною метою діяльності державного службовця є надання якісних послуг громадянам, а не лише виконання функцій органів влади. Такий підхід підкреслює сервісну функцію держави, в центрі якої – людина, її

права та потреби. Відповідно, публічна служба розглядається не як інструмент владного примусу, а як форма забезпечення суспільного добробуту через ефективне та підзвітне адміністрування.

Водночас у науковій літературі наголошується, що українське законодавство вимагає подальшого вдосконалення для повної імплементації принципів добročесності, прозорості та рівного доступу до державної служби відповідно до стандартів Європейського Союзу [4]. Проблеми виникають і в контексті реалізації норм на практиці, що часто ускладнюється політизацією процесів добору кадрів, формальним підходом до оцінювання та відсутністю ефективної системи управління людськими ресурсами [2, 5].

Таким чином, теоретико-правові засади публічної служби в Україні становлять поєднання законодавчої бази, європейських принципів належного врядування та концептуального бачення державної служби як сервісно-орієнтованої діяльності. Їхнє подальше розвиток має відбуватися на основі системного перегляду правового поля, посилення інституційної спроможності та формування нової культури державного управління.

У процесі реформування публічної служби в Україні надзвичайно важливим є врахування зарубіжного досвіду, зокрема країн, які мають сталу демократичну традицію, розвинені системи державного управління та ефективні моделі публічного адміністрування. Аналіз іноземних практик дає змогу не лише виявити кращі підходи до організації та функціонування публічної служби, а й оцінити потенціал їхньої адаптації до національних умов з урахуванням соціально-економічних, правових і культурних відмінностей.

Так, досвід країн Північної Америки, зокрема США та Канади, демонструє високий рівень інституційної автономії публічної служби, чітке розмежування політичних і адміністративних функцій, а також впровадження конкурсних процедур при наборі кадрів. У цих країнах акцент робиться на ефективності, професіоналізмі, етичних стандартах і постійному розвитку компетенцій службовців [1]. Важливою особливістю є відкритість системи кар'єрного зростання, прозорість процесів оцінювання результатів праці та ефективна система мотивації.

Значну увагу привертає й азійський досвід, зокрема Японії та Південної Кореї, де державна служба має високий авторитет у суспільстві. У цих країнах функціонує жорстка система добору кадрів на основі державних іспитів, що гарантує відбір найбільш підготовлених претендентів. Водночас велике значення надається службовій етиці, патріотизму, колективізму та постійній професійній освіті службовців. Такі підходи дозволяють досягати високої стабільності та результативності в роботі державного апарату [1].

Європейські країни, зокрема Німеччина, Франція, Польща, Словаччина, в процесі реформування публічної служби орієнтуються на модель «належного врядування» (good governance), яка передбачає високий рівень прозорості, відповідальності, інклюзивності та ефективного управління людськими ресурсами. Особливої уваги в європейських моделях набуває

забезпечення рівного доступу до державної служби, захист трудових прав службовців, цифровізація управлінських процесів і посилення антикорупційних механізмів [6].

Україна в процесі модернізації публічної служби активно запозичує окремі елементи цих моделей. Наприклад, з європейської практики імплементовано принципи відкритого конкурсу, дотримання етичних стандартів, розвиток інституту HRM у державному управлінні. Водночас низка елементів, зокрема інституційна незалежність державного службовця, ефективне управління кар'єрою та стратегічне планування в системі держслужби, потребують доопрацювання [4].

Однак сліпе копіювання іноземних моделей без урахування національного контексту може бути неефективним. Як зазначає Дрешпак В., соціокультурні особливості українського суспільства, зокрема патримоніалізм, недовіра до влади, низька управлінська культура та фрагментованість інституцій, значно ускладнюють імплементацию західних стандартів [2]. Тому ключовим завданням залишається адаптація зарубіжного досвіду, що передбачає його осмислення, модифікацію та поєднання з вітчизняними реаліями.

Важливо також враховувати, що ефективність зарубіжних систем державної служби значною мірою забезпечується високим рівнем правової культури, стабільністю інституцій та довірою суспільства до влади. Ці чинники слід розглядати як передумови для успішного запровадження аналогічних реформ в Україні, поряд із посиленням внутрішньої інституційної спроможності та кадрового потенціалу публічної служби.

Таким чином, зарубіжний досвід є надзвичайно важливим джерелом для вдосконалення української системи публічного управління, проте його адаптація має здійснюватися з урахуванням національної специфіки, інституційної зрілості та реального стану державно-суспільних відносин.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства публічна служба перебуває у стані тривалої трансформації, спричиненої як внутрішніми потребами реформування системи державного управління, так і зовнішніми факторами — зокрема процесом європейської інтеграції, війною, цифровими викликами та запитом громадян на ефективну, прозору та підзвітну владу. Незважаючи на позитивні зрушення, включаючи оновлення законодавчої бази, впровадження конкурсних процедур добору кадрів та розвиток HRM-напрямів у публічному секторі, функціонування публічної служби в Україні залишається недостатньо ефективним і потребує суттєвого удосконалення [5, 7].

Однією з ключових проблем є політизація публічної служби, яка проявляється у залежності призначень і просування по службі від політичної лояльності, а не від професійних якостей. Це знижує довіру до державних інституцій, підриває принципи неупередженості та стабільності державної служби. Як зазначає Дрешпак В., така політизованість негативно впливає на якість управлінських рішень і функціональну сталість органів влади, особливо на середньому і вищому рівнях [2].

Ще однією проблемою є недостатній рівень мотивації та професійного розвитку державних службовців. Система оплати праці часто не відповідає рівню відповідальності, обсягу завдань і складності роботи. Це призводить до високої плинності кадрів, втрати кваліфікованих спеціалістів і відсутності конкуренції за місця в органах влади [4]. Як наслідок, державна служба часто не приваблює молодих і перспективних фахівців, а кадрова політика носить формальний, а не стратегічний характер [5].

Серйозною проблемою залишається формальність процедур оцінювання результативності службової діяльності. Хоча законодавство передбачає проведення щорічної оцінки ефективності роботи державних службовців, на практиці вона нерідко перетворюється на бюрократичну формальність, яка не має реального впливу на кар'єрне зростання або преміювання працівників [7]. Відсутність чітких критеріїв оцінки ускладнює впровадження культури результативності та відповідальності.

Ще одним викликом є низький рівень цифрової зрілості державного управління. Хоча останні роки стали періодом активного розвитку цифрових послуг (зокрема через платформу «Дія»), в багатьох органах публічної влади досі відсутня культура цифрового адміністрування, не вистачає фахівців із відповідними навичками, а процеси автоматизації залишаються фрагментарними. Це гальмує ефективність управління, знижує якість обслуговування громадян і створює ризики неефективного використання бюджетних ресурсів [4].

Важливою проблемою є також відсутність належної системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на стратегічне планування, розвиток компетенцій і утримання талантів у публічному секторі. У більшості державних органів HR-функції виконуються формально, без аналізу реальних кадрових потреб, оцінки ризиків чи управління змінами. Як свідчать дослідження Авербуха Г.М. та Сухорукової А.Л., відсутність цілісної кадрової стратегії обмежує ефективність реформ і призводить до дисбалансів у структурі державної служби [4].

Не менш суттєвою проблемою залишається недовіра громадян до органів публічної влади. Попри впровадження механізмів відкритості, громадського контролю та прозорості, рівень довіри до державних службовців залишається низьким, що є наслідком як історичної інституційної слабкості, так і недостатньої ефективності комунікації між державою та суспільством [2].

Отже, публічна служба в Україні перебуває на перехідному етапі — між радянською адміністративною моделлю минулого і сучасною сервісно-орієнтованою моделлю публічного управління. Для досягнення якісного прориву у цій сфері потрібні не лише законодавчі зміни, але й глибокі інституційні перетворення, оновлення управлінської культури та формування нового покоління професійних, доброчесних і мотивованих державних службовців.

Успішне реформування публічної служби в Україні вимагає комплексного, системного та довгострокового

підходу, орієнтованого не лише на зміну законодавства, але й на трансформацію інституційної культури, управлінських підходів та суспільного сприйняття ролі державного службовця. Напрями реформування мають

бути узгоджені з європейськими стандартами публічного управління, принципами належного врядування та практиками країн, що успішно модернізували свої державні інститути (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями реформування публічної служби в Україні

№	Напрямок реформування	Основний зміст	Очікуваний результат
1	Деполітизація публічної служби	Усунення політичного впливу на кадрові рішення, посилення конкурсних процедур	Професійна та незалежна державна служба
2	Удосконалення системи оплати праці	Перегляд принципів нарахування зарплат, впровадження стимулювання за результат	Підвищення мотивації та зменшення плинності кадрів
3	Розвиток HRM у державному управлінні	Запровадження стратегічного управління персоналом, розвиток компетенцій	Ефективне управління людськими ресурсами
4	Цифровізація публічної служби	Автоматизація процесів, розвиток електронного урядування, цифрова грамотність	Оптимізація роботи, покращення доступу до публічних послуг
5	Формування етичної культури служби	Впровадження стандартів доброчесності, етичного кодексу, антикорупційних норм	Зміцнення довіри до державної служби та підвищення її репутації
6	Підзвітність і відкритість	Запровадження механізмів громадського контролю, публічної звітності	Посилення прозорості та відповідальності перед суспільством
7	Професійний розвиток кадрів	Постійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей	Підвищення ефективності та якості управлінських рішень

Джерело: систематизовано автором

Один із пріоритетних напрямів – деполітизація державної служби. Це передбачає створення таких умов, за яких державний службовець буде незалежним від політичних змін та тиску, а призначення на посади здійснюватиметься виключно за професійними критеріями. Необхідно вдосконалити конкурсні процедури, забезпечити прозорість кадрових рішень, підвищити роль незалежних комісій та запровадити ефективні механізми запобігання політичному втручання в управлінські процеси [2, 4].

Важливим є удосконалення системи мотивації та оплати праці, оскільки низький рівень заробітної плати і відсутність реальних стимулів для кар'єрного зростання знижують привабливість публічної служби. Доцільно розробити гнучку модель оплати праці, яка враховуватиме складність завдань, досягнення результатів, рівень відповідальності та індивідуальні показники ефективності. У цьому контексті слід також переглянути підхід до преміювання, щоб уникнути формального розподілу коштів [4, 5].

Ще одним ключовим напрямом є впровадження сучасної системи управління людськими ресурсами (HRM), заснованої на стратегічному підході. Це передбачає розробку персональних планів розвитку працівників, формування кадрового резерву, планування потреб у персоналі, запровадження регулярного професійного навчання та наставництва. Державні органи мають активно використовувати цифрові HR-інструменти, зокрема електронні платформи для обліку, розвитку й оцінки персоналу [4].

Реформування неможливе без посилення інституційної спроможності органів публічної влади, зокрема у частині впровадження ефективного управління

змінами. Необхідно розвивати компетенції керівників, формувати командний менеджмент, забезпечити прозорі планування та моніторинг результатів діяльності. У цьому контексті важливою є роль Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), яке має виступати стратегічним лідером змін і координатором реформ на міжвідомчому рівні [5, 7].

Особливу увагу слід приділити цифровізації публічного управління. Сучасна публічна служба повинна активно використовувати IT-рішення для оптимізації внутрішніх процесів, підвищення прозорості, автоматизації рутинних операцій і створення зручних сервісів для громадян. Необхідно розширити використання електронного документообігу, цифрового підпису, аналітичних платформ і е-систем моніторингу. Паралельно потрібно підвищувати цифрову грамотність державних службовців і створювати стимули для впровадження інновацій [4].

Окремим напрямом має стати формування нової управлінської культури, яка базується на цінностях доброчесності, служіння суспільству, відкритості та готовності до змін. Це передбачає перегляд підходів до етичного регулювання, зміцнення інституту дисциплінарної відповідальності, посилення антикорупційних механізмів і розвитку лідерських компетенцій. Формування такої культури має відбуватися не лише через нормативні акти, а й через системну освіту, комунікації та приклади успішної поведінки [2, 6].

Не менш важливим напрямом є забезпечення реальної підзвітності публічної служби перед суспільством. Це включає розвиток механізмів громадського контролю, зокрема через електронні інструменти участі, прозорі звітні процедури, публічні консультації та

діалог з громадськістю. Відкритість і комунікація мають стати стандартною практикою для органів влади всіх рівнів.

Усі зазначені напрями реформ повинні реалізовуватись у межах єдиної стратегії, з чіткими індикаторами ефективності, часовими рамками та механізмами контролю за виконанням. Лише комплексний підхід до оновлення публічної служби дозволить створити ефективну, професійну та орієнтовану на потреби громадян систему державного управління, яка відповідатиме викликам сучасного світу та очікуванням українського суспільства.

Висновки. Публічна служба в Україні відіграє стратегічно важливу роль у процесах державного будівництва, реалізації політики, забезпечення стабільності та довіри громадян до органів влади. Проведене дослідження засвідчило, що попри певні досягнення в нормативному регулюванні, кадровій політиці та цифровізації управлінських процесів, система публічної служби залишається вразливою до політичного впливу, неефективності та формалізму. Основними викликами залишаються політизація кадрових рішень, слабка мотивація державних службовців, недостатній рівень управління людськими ресурсами, обмежене впровадження цифрових технологій та низький рівень громадської довіри до державної служби.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що ефективні моделі публічної служби базуються на чітких засадах доброчесності, відкритості, професіоналізму та незалежності державного службовця. При цьому важливою є не механічна імплементація іноземних підходів, а їх адаптація з урахуванням українських реалій, правових та інституційних умов, а також соціокультурного контексту.

Комплексне реформування публічної служби має охоплювати низку взаємопов'язаних напрямів: деполітизацію, удосконалення системи оплати праці та мотивації, впровадження стратегічного HRM, розвиток цифрових компетенцій, формування етичної управлінської культури та посилення підзвітності перед громадянами. Особливе значення має створення єдиної, узгодженої на державному рівні стратегії розвитку публічної служби з чіткими індикаторами результативності та системою моніторингу прогресу.

Таким чином, майбутнє української публічної служби напряму залежить від здатності держави реалізовувати послідовну реформу, орієнтовану на створення ефективного, професійного, доброчесного та сервісно-орієнтованого апарату управління, який відповідатиме потребам громадян і сучасним викликам глобального світу.

Список використаних джерел:

1. Аніщенко Т.С. (2023). Зарубіжний досвід розвитку публічної служби на прикладі країн Азії та Північної Америки. Юридичний науковий електронний журнал, Вип. 6. С. 277-282. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/63>
2. Дрешпак В. (2021). Сучасна українська модель публічної служби в контексті соціокультурної парадигми. Публічне управління та митне адміністрування, № 2(29). С. 56-62. URL: https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/2/2_2021.pdf?utm_source=chatgpt.com
3. Кодекс адміністративного судочинства України : Кодекс України від 06.07.2005 р. № 2747-IV: станом на 31.12.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>
4. Авербух Г.М., Сухорукова А.Л. (2022). Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування, Т. 28. № 3. С. 10-16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1)
5. Ситніков О.В. (2022). Реформування публічної служби в Україні : кваліфікаційна робота, 281 Публічне управління та адміністрування, С. 25-43. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13455>
6. Гуменюк Т.І. (2020). Зарубіжний досвід організації та функціонування державної служби. Наук.-інформ. вісник Івано-Франківського університету права ім. короля Д. Галицького. Серія «Право», Вип. 9(21). С. 43-51. DOI: <https://doi.org/10.33098/2078-6670.2020.9.21.43-5>
7. Про державну службу : закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII : станом на 1.01.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
8. Карпінський Б., Гасюк Р., Базар С. (2019). Мотивація як сучасний концепт управлінської доктрини формування державотворчого патріотизму нації в системі публічних органів. Молодий вчений, № 11(75). С. 804-808. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-169>

References:

1. Anishchenko, T.S. (2023). Zarubizhnyi dosvid rozvytku publichnoi sluzhby na prykladi krain Azii ta Pivnichnoi Ameryky [Foreign experience in the development of public service using the example of Asian and North American countries]. Legal Scientific Electronic Journal, Vol. 6. Pp. 277-282. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/63> [in Ukrainian].
2. Dreshpak, V. (2021). Suchasna ukrainska model publichnoi sluzhby v konteksti sotsiokulturnoi paradyhmy [Modern Ukrainian model of public service in the context of socio-cultural paradigm]. Public administration and customs administration, No. 2(29). Pp. 56-62. Retrieved from: https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/2/2_2021.pdf?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

3. Kodeks administratyvnoho sudochynstva Ukrainy [Code of Administrative Procedure of Ukraine] : Code of Ukraine dated 06.07.2005 No. 2747-IV : as of 31.12.2023. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> [in Ukrainian].
4. Averbukh, H.M., & Sukhorukova, A.L. (2022). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti ta diievosti mekhanizmiv upravlinnia personalom publichnoi sluzhby v konteksti yevropeiskoi intehtatsii [Ways to increase the efficiency and effectiveness of public service personnel management mechanisms in the context of European integration]. Public Governance, Vol. 28, No. 3. Pp. 10-16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1) in Ukrainian].
5. Sytnikov, O. V. (2022). Reformuvannia publichnoi sluzhby v Ukraini [Reforming the public service in Ukraine] : qualification work, 281 Public Management and Administration, Pp. 25-43. Retrieved from: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13455> [in Ukrainian].
6. Humeniuk, T. I. (2020). Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii ta funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby [Foreign experience in the organization and functioning of the civil service]. Scientific-informative bulletin of the Ivano-Frankivsk University of Law named after King D. Halytsky. Series «Law», Iss. 9(21). Pp. 43-51. DOI: <https://doi.org/10.33098/2078-6670.2020.9.21.43-5> [in Ukrainian].
7. Pro derzhavnu sluzhbu. [On Civil Service] : Law of Ukraine dated 10.12.2015 No. 889-VIII: as of 1.01.2024. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
8. Karpinskyi, B., Hasiuk, R., & Bazar, S. (2019). Motyvatsiia yak suchasnyi kontsept upravlinskoi doktryny formuvannia derzhavotvorchoho patriotyzmu natsii v systemi publichnykh orhaniv [Motivation as a modern concept of the management doctrine of the formation of state-building patriotism of the nation in the system of public bodies]. Young Scientist, No. 11(75). Pp. 804–808. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-169> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 03.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.12.2025 р.