

Є. В. Міщук, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування Криворізького національного університету

В. С. Адамовська, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування Криворізького національного університету

Г. Д. Вишняк, магістрант першого року навчання спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Криворізького національного університету

МОДЕЛЬ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ТА ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

У статті досліджені моделі публічної служби в європейських країнах у контексті виявлення напрямів урахування їх досвіду в Україні та сприяння розвитку публічного адміністрування. Метою статті є надання пропозицій щодо формування дієвої моделі публічної служби як елементу європейської інтеграції України та драйверу розвитку публічного адміністрування. Ураховано, що необхідність публічної служби виникає при усвідомленні об'єктивної необхідності у політично-адміністративному механізмі, котрий виконуватиме державні функції. Указано на важливість професійної етики в роботі публічних службовців, як необхідного елементу європейської інтеграції. Показано ряд концепцій розвитку моделей публічного управління, котрі формують базис сучасних реформ публічного адміністрування в різних країнах. Проведений порівняльний аналіз європейських моделей публічної служби. Ураховано, що урядом України обрано модель «добросесної публічної служби». Показано, що обрана модель може бути удосконаленою на основі урахування додаткових принципів та практик європейських країн, але з урахуванням власного досвіду, культури та традицій. Додатково до відомих критеріїв формування публічної служби, запропоновано урахувати орієнтацію на поточні соціальні проблеми та можливі суспільні вигоди. Показано, що для практичної реалізації даних критеріїв необхідно внести відповідні зміни у нормативно-правові акти із питань державної служби та роботи в органах місцевого самоврядування. Їх розробку доцільно здійснювати із залученням представників Європейської комісії та міжнародних організацій.

Запропоновано модель публічної служби в Україні, що представляє собою децентралізовану відкриту модель із елементами гнучкої і посадової. Вона відрізняється від змішаної моделі з елементами кар'єрної, яка вибудовується у даний час. Принциповими відмінностями запропонованої моделі є активізація мобільності переміщень публічних службовців та акцентуація на цілях роботи, а не нормах. Формування публічної служби за рекомендованою моделлю сприятиме пришвидшенню європейської інтеграції України.

Ключові слова: держава, державне управління, європейський досвід, принципи, реформування публічної служби.

I. V. Mishchuk, V. S. Adamovska, G. D. Vyshniak. The public service model as an element of European integration of Ukraine and a driver of public administration development

The article examines models of public service in European countries in the context of identifying directions for taking into account their experience in Ukraine and promoting the development of public administration. The purpose of the article is to provide proposals for the formation of an effective model of public service as an element of the European integration of Ukraine and a driver of the development of public administration. It is taken into account that the need for public service arises from the awareness of the objective need for a political-administrative mechanism that will perform state functions. The importance of professional ethics in the work of public servants as a necessary element of European integration is indicated. The new public administration reform should be dominated by two trends: marketization of the economy and debureaucratization of the organization. A number of concepts for the development of public management models are shown, which form the basis of modern public administration reforms in various countries. A comparative analysis of European models of public service was carried out. It is taken into account that the government of Ukraine has chosen the "honest public service" model. It is shown that the chosen model can be improved on the basis of taking into account additional principles and practices of European countries, but taking into account one's own experience, culture and traditions. In addition to the well-known criteria for the formation of a public service, it is proposed to take into account orientation to current social problems and possible public benefits. It is shown that for the practical implementation of these criteria, it is necessary to make appropriate changes to the normative legal acts on the issues of public service and work in local self-government bodies. It is advisable to develop them with the involvement of representatives of the European Commission and international organizations.

The model of public service in Ukraine is proposed, which is a decentralized open model with elements of flexible and official. It differs from the mixed model with career elements that is currently being developed. The fundamental differences of the proposed model are the activation of the mobility of public servants and the emphasis on work goals rather than norms. The formation of a public service according to the recommended model will contribute to the acceleration of the European integration of Ukraine.

Key words: state, public administration, European experience, principles, public service reform.

Постановка проблеми. Обраний Україною вектор розвитку європейської інтеграції включає вдосконалення публічної професійної, політично неупередженої та орієнтованої на громадян публічної служби. Реформування системи публічного адміністрування неможливо без створення публічної служби за європейським зразком. Реформи публічної служби є важливими елементами європейської інтеграції України та відповідають зобов'язанням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС 2014 р. та іншими міжнародними договорами. Для того, щоб реформи публічного адміністрування та демократизації були здійсненні ефективно, необхідно розглянути досвід ефективних моделей публічної служби в європейських країнах та їхній потенціал для впровадження до вітчизняної практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування моделей публічної служби та розвитку публічного адміністрування перебуває в колі наукових інтересів багатьох вітчизняних фахівців, такі як О. Амосов, Н.Гавкалова, О. Базарна, О. Пухкал, І. Тютюнник, О. Мельник, В. Загорський О. Оболенський, М. Іншин, В. Авер'янов, Ю. Битяк, В. Мельников, В.Малиновський, Є. Черноног, А. Костюков, В. Олуйко, А. Усольцев, В.Ключевский, К. Бельский, В. Манохін та ін. Визначаючи значущість їх наукових доробок варто відмітити, що в Україні й досі не сформовано дієвої моделі публічної служби як елемента європейської інтеграції України та драйверу розвитку публічного адміністрування. Тому дане питання потребує подальших наукових досліджень.

Мета статті полягає у наданні пропозицій щодо формування дієвої моделі публічної служби як елемента європейської інтеграції України та драйверу розвитку публічного адміністрування.

Виклад основного матеріалу. Публічна служба та публічне адміністрування йдуть пліч-о-пліч, роблячи державу спроможною розв'язувати практично всі проблеми в галузі суспільно-економічного життя [1, с. 132]. Вони також здійснюють взаємний вплив на процеси реформування всередині один одного. Зокрема, як вірно стверджує І. М. Пахомов: «ефективна державна служба становить один з найважливіших чинників успішного проведення політичних, економічних та соціальних реформ в Україні...» [2, с. 56]. Науковець Є. С. Черноног зазначає: «світовий столітній позитивний досвід державного реформування (реформи Шарля де Голля у Франції, Людвіга Ерхарда у ФРН, Хуана Карлоса I в Іспанії тощо) та наш минулий негативний досвід підтверджують, що ефективні соціальні перетворення і функціонування правової держави й громадянського суспільства неможливі без професійної та політично нейтральної державної служби» [3, с. 81]. Очевидно, що державні послуги є необхідною умовою сильної демократії, забезпечення прав і потреб, свобод та інтересів громадян, а також важливим інструментом формування та реалізації державної політики. Це основа для послідовного та сталого розвитку країни, її конкурентоспроможності на міжнародному ринку та поступового входження до Європейського співтовариства.

Причини виникнення держави науковці називають також причинами виникнення публічної служби. Виникнення публічної служби тісно пов'язане з об'єктивною потреби політичної влади мати спеціальний адміністративний механізм, який міг би виконувати державні функції. Науковці наголошують, що система публічної служби розвивається більшою чи меншою мірою на етапі національного розвитку, коли існує значний розподіл праці між урядом і виконавчою владою, між тими, хто обіймає політичні посади, і тими, хто професійно виконує свої обов'язки в системі публічної служби [4, с. 40]. Можна погодитися, що з народженням держави суть публічної служби звелася до публічного управління та адміністрування, тобто до здійснення державою управлінської діяльності через відповідні установи (державні органи, органи місцевого самоврядування тощо) та публічних службовців.

У своєму сутнісному вимірі західні країни запропонували власні методи реформування держави, що претендують на універсальне і загальне застосування. Дві концепції управління: «New Public Management» і «Good Governance» характеризують основу сучасної адміністративної реформи на Заході. Елементи цих концепцій можуть бути використані для формування «ідеальної моделі» публічного адміністрування та подальшого вивчення адміністративних реформ в інших країнах.

«New Public Management» (далі по тексту – NPM) являється новітньою моделлю реформи публічного адміністрування: понад 70 країн провели реформи, засновані на принципах NPM. До них належать найбільш економічно розвинені країни світу. Концепція NPM з'явилася наприкінці 1980-х років і була затребуваною в таких країнах, як Велика Британія, Австралія, США та Канада. Її формування та апробація відбувалися впродовж останніх 15-20 років, з появою на початку 1990-х років «Нового державного менеджменту», який, за словами М. Барзлея, був розроблений політологами для «наукового обговорення сучасних змін в організації та діяльності

виконавчої влади» [5, с. 74]. Мета концепції NPM полягає у забезпеченні найбільшої прозорості, результативності та адаптивності, а також тіснішої співпраці з організаціями та громадянами, які є основними споживачами послуг публічних служб. Загальні принципи адміністративної організації в рамках NPM були сформульовані Д. Осборном і Т. Геблером (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи адміністративної організації в рамках NPM

№ з/р	Сутність принципу
1	розвивати конкуренцію між постачальниками (виробниками, постачальниками) громадських послуг
2	розширювати права громадян, передаючи контроль за діяльністю урядових установ із рук чиновників-бюрократів безпосередньо громадам
3	оцінювати роботу закладів не за витратами, а за виходами, результатами
4	перетворювати клієнтів у вільних споживачів, надаючи їм вибір – між школами, навчальними програмами, варіантами надання житла і т. п. Переосмислити саме поняття «клієнт державної організації»
5	попереджувати виникнення проблем
6	керуватися метою (місією), а не законами і правилами
7	заробляти більше, ніж витратити
8	децентралізувати управління, вносити в роботу дух співробітництва і взаємодопомоги
9	віддавати перевагу ринковим механізмам перед бюрократичними
10	зосередитися не стільки на надання послуг, скільки на стимулювання (каталіз) вирішення виникаючих у суспільстві проблем усіма секторами – державним, приватним і некомерційним

Джерело: [6, с. 32]

Виходячи з перелічених вище принципів і особливостей, можна зробити висновок, що в новій реформі публічного адміністрування повинні домінувати дві тенденції: маркетизація економіки та дебіюракратизація організації.

Розвиток теорії та практики публічного адміністрування йшов паралельно, на відміну від Нового державного менеджменту, де теорія була сформульована в результаті адміністративної реформи. Інституційним реформам потрібен час, щоб «пустити коріння», тому говорити про адміністративні результати, близькі до доброго врядування, передчасно. Однак документи та програми, ухвалені ОЕСР, Світовим банком та іншими міжнародними організаціями, урядами та державними органами показують, що ключові ідеї цієї моделі було впроваджено в інституційне середовище багатьох європейських країн.

Нинішня модель української державної служби потребує значної реформи. 2 липня 2014 р. на нараді в рамках антикорупційної діяльності уряд країни окреслив модель «добросесної державної служби» як один зі своїх пріоритетів, що закріпив у законодавстві норми, адекватні процесу європейської інтеграції та прагненню наблизитися до вимог, встановлених Радою Європи [7]. Разом із цим, ефективна модель публічної служби повинна ґрунтуватися на ціннісній базі публічного управління, антикорупційною спрямованістю, вибору орієнтиру у напрямку розбудови демократичної держави, дієвого дотримання принципів гуманізму, соціальної справедливості, прозорості та поваги до прав людини [8, с. 6].

Існують різні підходи до формування моделей публічної служби в зарубіжних країнах. З історико-географічної точки зору у наукових джерелах виділяють три типи моделей публічної служби: східну та два західних типи – континентально-європейський та англо-американський [4, с. 312].

Відповідно до ступеня централізації, розрізняють чотири моделі (табл. 2).

Таблиця 2

Моделі державної служби за ознакою ступеня централізації

Вид моделі	Централізована замкнута модель, реалізована в унітарній державі	Децентралізована замкнута модель, реалізована в федеративній державі	Децентралізована відкрита модель, реалізована в унітарній державі	Децентралізована відкрита модель, реалізована у федеративній державі
Країна	Франція	Німеччина	Великобританія	США

Джерело: [9, с. 225]

Відтак, серед найбільш економічно розвинутих країн тільки Франція характеризується централізованою замкнutoю моделлю публічної служби, тоді як інші – децентралізованою. При цьому, в Німеччині вона замкнutoго типу, а у Великобританії та США – відкритою.

Якщо у якості класифікаційної ознаки моделей публічної служби обрати механізми її реалізації, то можна диференціювати п'ять моделей, які науковці зазвичай називають як традиційну, «ринкову», «яка бере участь», «гнучку» і «дерегульовану» (табл. 3).

Таблиця 3

Підхід до визначення моделей публічної служби на основі диференціації механізмів їх реалізації

Модель публічної служби	Критерій	
	Характерні риси	Особливість
«Ринкова» (США)	Забезпечує підготовку громадян з відповідною кваліфікацією і доступ до розробки механізмів внутрішньодержавного і цивільного контролю і оцінки якості виконання державних послуг	Держава, виступає «сервісним центром», що надає відповідні послуги, визначає вичерпні зобов'язання, диференційовані за сферами і рівнями державного управління
«Яка бере участь» (Великобританія, Франція, Німеччина)	Реалізація публічного інституту служби базується на основі неформальних механізмів	Ці механізми мають певний вплив на ефективність діяльності осіб, які заміщають державні посади і займають посади публічної служби
«Гнучка»	Система призначення на посаду на основі заслуг для всіх посад, а також організація добору і відбору персоналу на основі заслуг, яка дозволяє досягати критерій «універсальності відбору»	«Гнучкість» полягає в тому, що кожен кандидат може претендувати на заняття будь-якої посади публічної служби
«Дерегульована»	Залучення кадрів на цивільну службу характеризується певним ступенем відкритості	Критерії відбору нових кадрів ґрунтуються на наявному у кандидатів досвіді управлінської роботи і відкритості конкурсу на заміщення вакантних посад особами, що не перебувають на публічній службі

Джерело: [10, с. 293]

Використовуючи типи організаційно-правової структури публічної служби, розрізняють романо-германську (кар'єрну) і англосаксонську (посадову) моделі (табл. 4).

Таблиця 4

Моделі за організаційно-правовою структурою

Модель	Країна	Тип	Основні елементи
Кар'єрна	Франція, ФРН, Іспанія, Данія	Закрита	<ul style="list-style-type: none"> – спеціальні статутні високі вимоги щодо освіти, необхідної для кар'єри; – система оплати праці, регульована законом; – вузька спеціалізація й обмежені повноваження державних службовців; – низька мобільність переміщень державних службовців; – кодекс поведінки та моральних норм державних службовців; – процес роботи базується більше на нормах, ніж на цілях.
Посадова	Нідерланди, Фінляндія, Швеція, Естонія	Відкрита	<ul style="list-style-type: none"> – відносини на основі контракту, що частково регулюється приватним правом; – відсутність соціальних обмежень для вступу на публічну службу, призначення на всі можливі посади; – визнання освіти, здобутої в широкому колі навчальних закладів, наявність конкретних знань для певної посади; – визнання професійного досвіду, набутого під час роботи у приватному секторі; – надання широких повноважень державним службовцям, угоди, що базуються на управлінні якістю та досягненні кінцевого результату; – висока мобільність переміщень державних службовців, відсутність принципу роботи упродовж життя; – відсутність формальної системи просування по службі, підвищення як наслідок досягнення конкретних результатів та заслуг; – оплата, незалежна від трудового стажу, відсутність спеціальної пенсійної системи.
Змішана	Великобританія, Італія, Латвія, Литва, Польща, Угорщина, Чехія	Відкрита	<ul style="list-style-type: none"> – існування всередині кадрової системи певного переліку посад зі своїм специфічним режимом організації кар'єри та доступу до державної служби; – проявляється у контрактних відносинах між службовцем і державним або муніципальним органом, який його наймає (службовці не мають статусу державного службовця, але здебільшого підпадають під юрисдикцію публічного права).

Джерело: [10, с. 293]

Отже, на формування моделі публічної служби вагомий вплив здійснює ряд чинників, серед яких тип адміністративно-державного управління, економічний стан, рівень розвитку демократії та інститутів громадянського суспільства.

Серед країн Європи, які мають федеративний тип адміністративно-державного управління, найвпливовішою є Німеччина. Сучасні державні службовці є прихильниками демократії. Вони отримують фахову підготовку на останніх курсах у різних університетах країни. Німецькі чиновники схильні до буквального дотримання римського права, що призвело до частково догматичного та книжкового стилю мислення серед державних службовців. Закріплена в Основному Законі, провідна роль політичних партій у політичному процесі справила значний вплив на розвиток адміністративної системи ФРН. Сучасна Німеччина характеризується щільним переплетенням і поєднанням політичної та адміністративної сфер. Це відображено в Законі «Про державну службу», згідно з яким державні службовці мають право вступати до політичних партій та будувати кар'єру як члени парламенту. Посадові особи, обрані до Бундестагу (вищого представницького органу Німеччини) та земельних парламентів, мають право на двомісячну відпустку під час виборчого періоду. Разом з депутатською надбавкою вони продовжують отримувати значну частину своєї основної заробітної плати. При цьому за ними зберігається право на отримання пенсії державного службовця. Таким чином, німецькі чиновники є особливо привілейованою політичною групою. Їх професійна компетентність та фінансова незалежність дозволяють їм будувати кар'єру в партії. На відміну від таких європейських країн, як Великобританія та Франція, у Німеччині кар'єра на державній службі не є підміною політичної кар'єри, тобто передумовою успішної політичної діяльності. Сучасний уряд Німеччини має досить сильну федеральну адміністрацію. Юридично він здійснює нагляд за зовнішніми справами, збором податків, обороною, транспортом, поштовими службами, системою соціального забезпечення та розвідувальною діяльністю. На практиці, однак, федеральний уряд адмініструє лише найпоширеніші внутрішні програми. Таким чином, збір податків також здійснюється центральним урядом спільно з урядом земель. Більшість внутрішніх програм реалізуються земельним урядами під спільним керівництвом федерального уряду.

Німецька державна служба характеризується високою ефективністю, суспільним престижем та повагою. Реалізація тактики «великих якісних стрибків малими кроками» призвела до децентралізації державних послуг, диференціації статусу службовців та переходу до «клієнтських» відносин з громадянами [11, с. 513].

Франція є унітарною державою. Унітарний уряд і його центральна адміністрація мають багато більший вплив на повсякденне життя громадян, ніж федеральний уряд. У більшості унітарних держав Європи бюрократія структурована за французькою моделлю. Державні службовці – це всі особи, які отримують зарплату з державного бюджету (винятки: військовослужбовці та судді). Набрані чиновники отримують ранги і розпочинають свою кар'єру відповідно до результатів конкурсних іспитів, які поділяються на звичайні та виняткові. У теорії відбір кандидатів на посади ґрунтується на одному критерії - оцінці їхньої здатності виконувати покладені на них обов'язки, тобто їхньої професійної кваліфікації, що відповідає «яка бере участь» моделі або моделі кар'єри на державній службі. Ключовою особливістю французької бюрократичної кар'єри є те, що гарантується поступове, але стабільне просування по службі, чи то за старшинством, чи то за стажем роботи в різних відомствах. На додаток до звичайного порядку просування по службі у Франції існує винятковий порядок. Мета полягає в тому, щоб прискорити просування за класами або рангами всередині класу для особливо видатних співробітників. Є два шляхи до видатної кар'єри. Перший полягає в тому, щоб керівник адміністративного органу створив відповідні умови для винятково перспективних співробітників, наприклад, закріпивши за ними певні посади і давши їм можливість спочатку підготуватися до конкурсних іспитів. Другий спосіб – це ділові поїздки. Це означає, що співробітники, які працюють за кордоном або направлені в міжнародні організації, зберігають право на просування по службі [11, с. 532].

Таким чином, суть французької моделі державної служби полягає в закритій і чітко регламентованій адміністративній системі з властивим їй духом «кастової» ієрархії. Слід також зазначити, що державна служба сильно централізована, при цьому мало уваги приділяється місцевим умовам, проблемам та ініціативам, а місцева бюрократія жорстко контролюється з центру. Водночас доцільно звернути увагу на те, що значна частина внутрішньої діяльності організації здійснюється відповідно до нормативно визначених формальних процедур. Сталість кадрів призводить до інерції державних інститутів, що є особливо негативним за часів політичних, соціальних та економічних змін. Система кар'єрних гарантій може захоплювати посередність і перешкоджати просуванню динамічних, ініціативних чиновників. Це пояснює перевагу старшинства перед заслугами.

На відміну від Франції, у Великій Британії сильна традиція автономії в рамках централізованого адміністративного та державного сектору. Модель державної служби Великої Британії передбачає, що адміністративні органи залучені до процесу вироблення та ухвалення політичних рішень як щодо довгострокової, так і щодо поточної політики міністерства.

Підвищення по службі в трьох основних групах розглядається по-різному. Адміністративні та політичні керівники призначаються Міністерством цивільної служби. У Міністерстві існує спеціальний відбірковий комітет для призначення старших державних службовців. Комітет має у своєму розпорядженні конфіденційний список

усіх співробітників, які обіймають вищі керівні посади, включно з даними про освіту, рід занять і стаж роботи. При комітеті існує спеціальний підкомітет для розгляду питання про підвищення старших адміністраторів. Що стосується інших співробітників, то існує практика щорічних звітів, які складаються на рівні кожного міністерства. Кожен звіт готується посадовою особою, яка перебуває на один або два рівні вище за особу, яку доповідають. Звіти подаються до Ради з просування Секретаріату Міністрів. Членів призначає міністр, який ухвалює остаточне рішення про просування призначеної посадової особи. Система просування по службі у Великій Британії є жорсткою на всіх рівнях. Можливості переходу з одного служіння в інше і з однієї групи в іншу дуже обмежені. Традиційно бюрократи більше дбають про старшинство в міністерській ієрархії, ніж про професійну компетентність. Однак у Великій Британії також існує процедура позаконкурсного призначення на деякі посади, що підтверджує існування змішаної моделі в державній службі. Це положення закріплено в Урядовому регламенті про державне управління, в якому зазначено, що «посади, які призначаються безпосередньо Коронаю», звільнені від отримання сертифіката класифікації. В основному це керівні посади на державній службі в центральному уряді. При відставці члена уряду ці посадові особи також йдуть у відставку. Змішаний характер системи також відображається в договірних відносинах між працівником і державою або муніципалітетом, що наймає. У цьому випадку працівник не має статусу державного службовця і здебільшого перебуває під юрисдикцією публічного права [11, с. 539].

Під час побудови нової моделі публічної служби в Україні має бути законодавчо закріплено ряд важливих критеріїв (рис 1.).

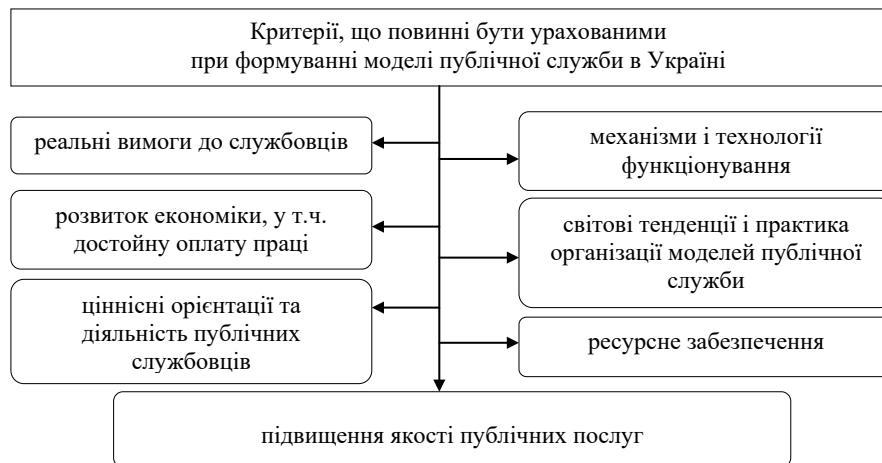


Рис. 1. Критерії, що повинні бути урахованими при формуванні моделі публічної служби [12, с. 51; 13]

Додатково до відомих критеріїв, пропонуємо урахувати такі, як орієнтація на поточні соціальні проблеми та орієнтація на можливі суспільні вигоди. Для того, щоб усі наведені критерії «працювали», необхідно внести відповідні зміни у нормативно-правові акти із питань державної служби та роботи в органах місцевого самоврядування. Розробку таких змін доцільно здійснювати із залученням представників Європейської комісії та міжнародних організацій.

Модель так званої «добросесної державної служби», що впроваджується в Україні суттєво залежить від політичної ситуації та фокусується, переважно, на мотивації, зміні цінностей та посиленні контрольних функцій [14; 15]. Для її удосконалення ми пропонуємо поєднання найкращого, на наш погляд, світового досвіду, що представлено на рис. 2.

Слід указати, що якими б не були перспективними зарубіжні практики, при розбудові власної моделі необхідно спиратися на наявний в Україні досвід, культури та традиції [16].

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, публічна служба набуває дедалі більшого значення в процесі реформування публічного управління та адміністрування в Україні. Метою перетворення публічної служби є створення професійних, ефективних, стабільних та авторитетних інституцій, діяльність котрих ґрунтувалася б на чітких професійних і етичних нормах.

Аналіз досвіду зарубіжних країн у сфері функціонування публічних служб переконує, що Україна ще не відповідає жодній із існуючих європейських моделей. Запропонована нами модель публічної служби в Україні являється децентралізованою відкритою моделлю із елементами гнучкої і посадової. Вона відрізняється від змішаної моделі з елементами кар'єрної, яка вибудовується у даний час. Принциповими відмінностями пропонуваної моделі, які слід відмітити першочергово, є активізація мобільності переміщень публічних службовців та акцентуація на цілях роботи, а не нормах. Формування публічної служби за рекомендованою моделлю, на наш погляд, сприятиме пришвидшенню європейської інтеграції України.

Перспективами подальших розробок у цьому напрямі є виявлення можливостей публічних служб у розробці та реалізації дієвих заходів інтеграції в європейській фінансово-економічний простір.

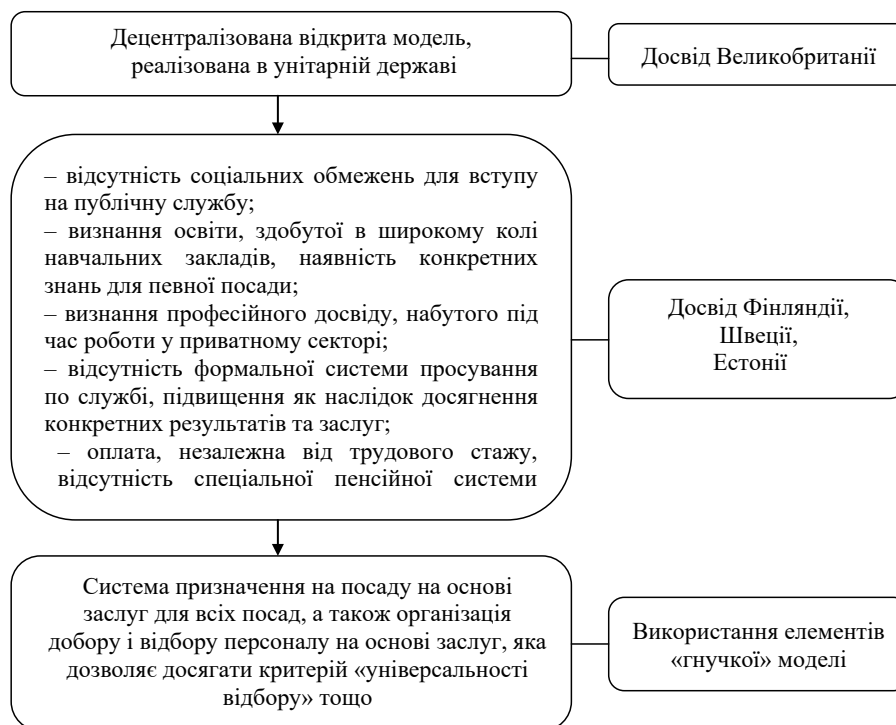


Рис. 2. Запропонована модель публічної служби в Україні (авторська розробка)

Список використаних джерел:

1. Рубцов В. П. Державне управління та державні установи. К.: Університет «Україна», 2008. 440 с.
2. Пахомов І. М. Адміністративно-правові питання державної служби в СРСР. К.: Київський університет, 1971. 458 с.
3. Черноног Є.С. Державна служба: історія, теорія і практика. К. : Знання, 2008. 458 с.
4. Оболенський О. Ю. Державна служба. [Електронний ресурс] : навч. посіб. 2010. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/1215/76/1/0/>
5. Барішніков В.М. Проходження державної служби. К. : ІПКДСЗУ, 2010. 140 с.
6. Пасічник М.В. Механізми впровадження нового публічного менеджменту: досвід США. Державне управління: теорія та практика. 2009. №1. URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf
7. База даних «Законодавство України». 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
8. Даниленко Ю.С. Стан правового регулювання етики поведінки державних службовців в Україні. Вісник Чернівецького факультету : зб. наук. праць НУ «ОЮА». 2015. № 4. С. 66–78.
9. Багмета М.О. Організація державної служби в Україні: теорія та практика. 2010. [Електронний ресурс] : навч. посіб. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/326/10.pdf>
10. Ковбасюк Ю. В. Державна служба. [Електронний ресурс] : навч. посіб. 2012. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-SLUZHBA-tom1-2012.pdf>
11. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту. [Електронний ресурс] : навч. посіб. 2014. URL: <http://5rik.ru/clear/list-1266-str-114.php>
12. Баранов А.П. Характеристика принципів публічного адміністрування в країнах-членах ЄС. Теорія та практика державного управління. 2019. Вип. 3. С. 207–215.
13. Замрій О.М. Застосування принципів публічного адміністрування в роботі органів місцевої влади. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 27(2). С. 58–61.
14. Базарна О.В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2012. № 1 (2). 59-64.
15. Тодосійчук В.Л. Публічне адміністрування в Україні. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 34. С. 87–91.
16. Баштанник В.В. Гуманізація публічного управління як імператив державно-управлінських трансформацій. Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. 2012. Вип. 4. С. 5–13.

References:

1. Rubtsov V. P. (2008), *Derzhavne upravlinnia ta derzhavni ustanovy* [State administration and state institutions]. Kyiv: Universytet «Ukraina», 440 p. [in Ukrainian]
2. Pakhomov I. M. (1971), *Administratyvno-pravovi pytannia derzhavnoi sluzhby v SRSR* [Administrative and legal issues of civil service in the USSR.]. K.: Kyivskiy universytet, 458 p. [in Ukrainian]
3. Chernonoh Ye.S. (2008), *Derzhavna sluzhba: istoriia, teoriia i praktyka* [Civil service: history, theory and practice]. Kyiv : Znannia, 458 p. [in Ukrainian]
4. Obolenskyi O. Yu. (2010), *Derzhavna sluzhba* [State service]. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/1215/76/1/0/> [in Ukrainian]
5. Baryshnikov V.M. (2010). *Prokhodzhennia derzhavnoi sluzhby* [Completion of civil service]. Kyiv: IPKDSZU, 140 p. [in Ukrainian]
6. Pasichnyk M.V. (2009), *Mekhanizmy vprovadzhennia novoho publicnogo menedzhmentu: dosvid SShA* [Mechanisms of implementation of new public management: US experience]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. №1. URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf [in Ukrainian]
7. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» (2022), [Database “Legislation of Ukraine”]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> [in Ukrainian]
8. Danylenko Yu.S. (2015), *Stan pravovoho rehuliuвання etyky povedinky derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini* [The state of legal regulation of the ethics of the behavior of civil servants in Ukraine]. *Visnyk Chernivetskoho fakultetu : zb. nauk. prats NU «OIuA»*. № 4. P. 66–78. [in Ukrainian]
9. Bahmeta M.O. (2010), *Orhanizatsiia derzhavnoi sluzhby v Ukraini: teoriia ta praktyka* [Organization of civil service in Ukraine: theory and practice]. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/326/10.pdf> [in Ukrainian]
10. Kovbasiuk Yu. V. (2012), *Derzhavna sluzhba* [State service]. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-SLUZHBA-tom1-2012.pdf> [in Ukrainian]
11. Novikov B.V. (2014), *Osnovy administratyvnoho menedzhmentu* [Basics of administrative management]. URL: <http://5rik.ru/clear/list-1266-str-114.php> [in Ukrainian]
12. Baranov A.P. (2019), *Kharakterystyka pryntsyviv publicnogo administruvannia v krainakh – chlenakh YeS* [Characterization of the principles of public administration in EU member states]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 3. P. 207–215. [in Ukrainian]
13. Zamrii O.M. (2017), *Zastosuvannia pryntsyviv publicnogo administruvannia v roboti orhaniv mistsevoi vlady* [Application of the principles of public administration in the work of local authorities]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. № 27(2). P. 58–61. [in Ukrainian]
14. Bazarna O.V. (2012), *Poniattia, sut, pryroda publicnogo upravlinnia ta derzhavnoho upravlinnia* [Concept, essence, nature of public administration and state administration]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. № 1 (2). P. 59-64. [in Ukrainian]
15. Todosiichuk V.L. (2018), *Publichne administruvannia v Ukraini* [Public administration in Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vyp. 34. P. 87–91. [in Ukrainian]
16. Bashannyk V.V. (2012), *Humanizatsiia publicnogo upravlinnia yak imperatyv derzhavno-upravlinskykh transformatsii* [Humanization of public administration as an imperative of public administration transformations]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. Vyp. 4. P. 5–13. [in Ukrainian]