

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет управління

Кафедра публічного управління та митного адміністрування

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня магістр  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Виконав: студент групи МА24-1зм  
Спеціальність 281  
Публічне управління та адміністрування

Чорний Богдан Юрійович

Керівник: д.н.держ.упр. проф.  
Івашова Л. М.

Рецензент: професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
ДДАЕУ, д. н. держ. упр., проф.  
Крушельницька Т.А.

Дніпро – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_  
Освітня програма \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ управління \_\_\_\_\_  
публічного управління та митного адміністрування  
\_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 281 Публічне управління та адміністрування \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Митне адміністрування \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри публічного управління  
та митного адміністрування

\_\_\_\_\_ / Антонова О. В. /  
” \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
здобувачу вищої освіти**

\_\_\_\_\_ Чорному Богдану Юрієвичу \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Модернізація публічної служби в Україні в умовах глобалізації  
керівник роботи д.н. держ. упр. Івашова Л.М. \_\_\_\_\_,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ  
від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 6 січня 2026 р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: Закон України «Про державну службу», Закон України «Про місцеве самоврядування», Концепції, стратегії та дорожні карти з реформування публічної служби, Постанови Кабінету міністрів України; Внутрішні накази, рекомендації, інструкції НАДС України; Фактичні дані Міністерства фінансів України та Державної служби статистики.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) Сутність, зміст та основні концепції модернізації публічної служби, Принципи, завдання та функції сучасної публічної служби, Вплив глобалізаційних процесів на систему публічної служби України, Особливості трансформації публічної служби в країнах англосаксонської моделі, Європейські стандарти професіоналізації та етичності державної служби, Інноваційні підходи до розвитку публічного управління в умовах глобалізації, Адаптація зарубіжного досвіду до української системи публічного управління, Впровадження цифрових технологій, кадрового інжинірингу та інституційних реформ, Формування нової моделі публічного службовця в умовах глобальних викликів

5. Перелік графічного матеріалу таблиці, діаграми, схеми, що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 23 лютого 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.02.25	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	03.03.25	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 13.07.25	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 19.07.25	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 31.08.25	
	Написання вступу	до 19.09.25	
	Написання розділу 1	до 10.11.25	
	Написання розділу 2	до 10.11.25	
	Апробація результатів дослідження	14.11.25	
	Написання розділу 3	до 12.12.2025	
	Підготовка висновків	до 17.12.25	
	Оформлення роботи	до 20.12.25	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 25.12.25	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 06.01.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 09.01.26	

**Здобувач освіти**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Чорний Б.Ю.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Івашова Л.М.**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Чорний Б. Ю. Модернізація публічної служби в Україні в умовах глобалізації**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад модернізації публічної служби в Україні та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної, професійної та інноваційної моделі державної служби, здатної забезпечувати якісне публічне управління в умовах глобалізації.

У роботі розглянуто сутність, зміст та основні концепції модернізації публічної служби, принципи, завдання та функції сучасної публічної служби, а також вплив глобалізаційних процесів на систему публічної служби України. Проаналізовано особливості трансформації публічної служби в країнах англосаксонської моделі, європейські стандарти професіоналізації та етичності державної служби, а також інноваційні підходи до розвитку публічного управління в умовах глобалізації.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями та перспективи модернізації вітчизняної публічної служби через адаптацію зарубіжного досвіду до української системи публічного управління, впровадження цифрових технологій, кадрового інжинірингу й інституційних реформ та формування нової моделі публічного службовця в умовах глобальних викликів.

*Ключові слова:* публічна служба, державна служба, органи місцевого самоврядування, публічний службовець, глобалізація, цифровізація, професіоналізація, зарубіжний досвід.

## SUMMARY

### ***Chorny B. Yu. Modernization of public service in Ukraine in the context of globalization***

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 "Public Administration and Management". University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the master's thesis is to substantiate the theoretical foundations of the modernization of the public service in Ukraine and to develop practical recommendations for the formation of an effective, professional and innovative model of the civil service, capable of ensuring high-quality public administration in the context of globalization.

The work examines the essence, content and basic concepts of the modernization of the public service, the principles, tasks and functions of the modern public service, as well as the impact of globalization processes on the public service system of Ukraine. The features of the transformation of the public service in the countries of the Anglo-Saxon model, European standards of professionalization and ethics of the civil service, as well as innovative approaches to the development of public administration in the context of globalization are analyzed. The results of the study substantiate the directions and prospects for the modernization of the domestic public service through the adaptation of foreign experience to the Ukrainian public administration system, the introduction of digital technologies, personnel engineering and institutional reforms and the formation of a new model of a public servant in the context of global challenges.

*Keywords:* public service, civil service, local government bodies, public servant, globalization, digitalization, professionalization, foreign experience.

Список публікацій здобувача:

Івашова Л.М., Чорний Б.Ю. Модернізація публічної служби України в умовах глобалізації // Scientific Innovation: Theoretical Insights and Practical Impacts: Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference (December 8-10, 2025 Naples, Italy). URL: [https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/12/Naples\\_Italy\\_08.12.25.pdf#page=280](https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/12/Naples_Italy_08.12.25.pdf#page=280)

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	11
1.1. Сутність, зміст та основні концепції модернізації публічної служби	11
1.2. Принципи, завдання та функції сучасної публічної служби	16
1.3. Вплив глобалізаційних процесів на систему публічної служби України	28
РОЗДІЛ 2. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	38
2.1. Особливості трансформації публічної служби в країнах англосаксонської моделі	38
2.2. Європейські стандарти професіоналізації та етичності державної служби	44
2.3. Інноваційні підходи до розвитку публічного управління в умовах глобалізації	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	55
3.1. Адаптація зарубіжного досвіду до української системи публічного управління	55
3.2. Впровадження цифрових технологій, кадрового інжинірингу та інституційних реформ	60
3.3. Формування нової моделі публічного службовця в умовах глобальних викликів	66
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80
Додаток А	80

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Модернізація публічної служби в Україні є ключовою передумовою успішної трансформації державного управління в цілому та інтеграції нашої держави до європейського правового й адміністративного простору. Після здобуття незалежності Україна визначила стратегічний курс на демократизацію, розвиток інституційної спроможності та побудову сучасної, ефективної й професійної системи публічного управління. В умовах глобалізації роль державної служби значно посилюється, оскільки саме вона забезпечує реалізацію стратегічних реформ, адаптацію національного законодавства до європейських стандартів, формування сталих інститутів та належного рівня публічного адміністрування.

Публічна служба виконує функцію стабілізуючого елемента, який забезпечує безперервність державної влади, реалізацію державної політики, захист прав і свобод громадян та підтримку ефективної комунікації між суспільством і владою. В умовах зростання глобальної конкуренції, міжнародної мобільності людських ресурсів, цифровізації та розвитку інноваційних управлінських практик модернізація публічної служби стає необхідною для підвищення її ефективності, прозорості та здатності відповідати новим викликам.

Глобалізація створює не лише можливості, а й численні ризики для державного управління, зокрема: посилення зовнішнього економічного впливу, необхідність адаптації до швидких технологічних змін, зростання соціальної нерівності, інформаційні загрози, транснаціональні виклики у сфері безпеки. У таких умовах система публічної служби має бути модернізована відповідно до вимог часу: перейти від застарілих бюрократичних моделей до гнучких, інноваційних, орієнтованих на результат механізмів управління.

Особливу вагу модернізація публічної служби набуває і в умовах війни та постійних безпекових загроз, що стоять перед Україною. Необхідність швидкого прийняття рішень, забезпечення безперервності роботи органів влади,

впровадження цифрових сервісів, оптимізації процедур та підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій лише підсилює значення цієї тематики. Сучасний державний службовець має володіти компетенціями, що відповідають глобальним тенденціям, зокрема – цифровою грамотністю, навичками кризового менеджменту, аналітичного мислення, стратегічного планування та міжкультурної комунікації.

Науково теоретичним підґрунтям дослідження є праці вітчизняних дослідників, присвячені питанням публічного управління, державної служби та модернізації управлінських систем, серед яких теоретичні засади були сформульовані такими науковцями, як: Т. Андрійчук, З. Бурик, С. Козак, І. Коліушко, В. Куйбіда, І. Лопушинська, О. Риженко, А. Ткачук, Я. Фенич, М. Шкільняк, Я. Жовнірчик, Н. Кривокульська та інші дослідники, чії праці визначили теоретичні засади розвитку публічної служби в умовах суспільних трансформацій.

Дослідження спрямоване на визначення напрямів і механізмів модернізації публічної служби, аналіз чинного законодавства, виявлення проблем інституційного, організаційного та кадрового характеру та формування пропозицій щодо вдосконалення системи державної служби відповідно до європейських і глобальних стандартів.

*Метою дослідження* є обґрунтування теоретичних засад модернізації публічної служби в Україні та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної, професійної та інноваційної моделі публічної служби, здатної забезпечувати якісне публічне управління в умовах глобалізації.

*Завдання* дослідження відповідно до поставленої мети наступні:

- проаналізувати сутність і зміст поняття «модернізація публічної служби»;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення функціонування публічної служби;
- визначити роль державних органів та інституцій у процесах модернізації;

- дослідити вплив глобалізаційних процесів на трансформацію моделей державного управління;
- виявити проблеми функціонування публічної служби;
- здійснити порівняльний аналіз функціонування публічної служби із досвідом інших країн;
- визначити перспективи впровадження цифрових технологій, інноваційних інструментів та міжнародних практик;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи публічної служби в Україні.

*Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі функціонування та реформування публічної служби в Україні.*

*Предметом дослідження є процеси модернізації публічної служби в Україні в умовах глобалізації.*

*Методи дослідження.* Сучасні концепції публічного управління, теорії державного адміністрування та праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері реформування державної служби. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження використано загальні та спеціальні наукові методи, зокрема: аналіз, синтез та узагальнення для системного розкриття поняття модернізації; порівняльно-правовий метод для аналізу зарубіжного досвіду; системний підхід для виявлення особливостей функціонування інституцій публічної служби; абстрактно-логічний метод для формулювання теоретичних положень; метод моделювання та дедукції для розробки напрямів удосконалення механізмів державної служби.

*Інформаційною базою* слугують законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, аналітичні звіти органів державної влади, матеріали міжнародних організацій (ОЕСР, ООН, Ради Європи, ЄС), наукові праці, результати досліджень та відкриті дані публічних інституцій.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у комплексному обґрунтуванні засад модернізації публічної служби України в умовах глобалізації, уточненні змісту поняття «модернізація публічної служби» як

інструменту формування ефективного публічного управління, визначенні перспектив упровадження цифрових рішень, інноваційних управлінських практик та зарубіжних моделей адміністрування в українську систему державної служби.

*Практичне значення результатів* полягає у можливості застосування розроблених пропозицій у діяльності Національного агентства з питань державної служби України, органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та закладів освіти, що здійснюють професійну підготовку й перепідготовку державних службовців. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для оптимізації кадрової політики, підвищення професійної компетентності державних службовців, удосконалення організаційної структури органів влади та запровадження сучасних цифрових сервісів.

*Апробація результатів дослідження* здійснювалася шляхом участі у наукових заходах, під час яких основні положення роботи були презентовані у формі тез на міжнародній науково-практичній конференції «*Модернізація публічної служби в Україні в умовах глобалізації*» (Додаток А).

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається із змісту, вступу, трьох розділів з дев'ятьма підрозділами, висновки та список використаних джерел. Обсяг роботи становить 80 сторінок, містить 3 таблиці, 1 рисунок та 1 додаток, список використаних джерел містить 62 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

### 1.1 Сутність, зміст та основні концепції модернізації публічної служби

Публічна служба є фундаментальним елементом системи публічного управління, оскільки через її діяльність реалізуються основні функції держави, забезпечується виконання законів, надання адміністративних послуг громадянам та підтримання належного рівня державного управління. Відповідно до статті 1 Закону України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року, державна служба визначається як публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, яка здійснюється державними службовцями у державних органах та їх апараті за рахунок коштів державного бюджету [6]. Цей закон є базовим нормативним актом, що визначає правовий статус державних службовців, їхні права, обов'язки, принципи діяльності, а також порядок вступу на службу, її проходження та припинення.

Питання сутності й змісту модернізації публічної служби розкривається в роботах багатьох провідних дослідників державного управління, які сформулювали теоретичні засади сучасних реформ. Одним із ключових підходів є концепція *good governance*, що ґрунтується на працях Джозефа Стігліца (Joseph Stiglitz), Амартії Сена (Amartya Sen) та експертів Світового банку [47; 49; 53], котрі підкреслювали значення прозорості, підзвітності, участі громадян і верховенства права для підвищення ефективності публічної служби. У цьому контексті модернізація розглядається як процес, спрямований на формування спроможної держави, орієнтованої на потреби громадян та надання якісних публічних послуг.

Суттєвий вплив на формування сучасних моделей модернізації мали ідеї Крістофера Худа (Christopher Hood) [35], який обґрунтував концепцію *new public management* (NPM), а також Майкла Барзелея (Michael Barzelay) [24], котрий

досліджував упровадження управління результатами та запровадження механізмів квазіринкової конкуренції у діяльності державних інституцій. Низка авторів, зокрема Патрік Данліві (Patrick Dunleavy), Гелен Маргеттс (Helen Margetts) та Саймон Бастоу (Simon Bastow), розвивали концепцію digital-era governance [31], у якій модернізація публічної служби розглядається через призму цифровізації, інтегрованих сервісів, автоматизації процесів і зниження транзакційних витрат у взаємодії між державою та громадянами.

Важливою складовою теоретичного підґрунтя модернізації є також концепція public value, сформована Марком Муром (Mark H. Moore) [39], який наголошував на необхідності орієнтації державної служби на створення суспільної цінності, а не лише на виконання процедурних вимог. У цьому підході модернізація розглядається як переорієнтація діяльності органів влади на довгостроковий розвиток, комунікацію з громадянами та підвищення довіри до держави. Значний внесок у поглиблення розуміння цих процесів зробили також Гай Пітерс (B. Guy Peters) [43] та Джон П'єр (Jon Pierre) [44], які досліджували мережеві форми врядування, міжінституційну взаємодію та роль політичних інститутів у модернізаційних змінах.

Сучасні підходи до модернізації публічної служби доповнюються роботами Ентоні Гідденса (Anthony Giddens) [34] та Ульріха Бека (Ulrich Beck) [25], що аналізували соціальні трансформації ризикового суспільства, підкреслюючи необхідність підготовки державних інституцій до дії в умовах глобальної невизначеності. У поєднанні з концепціями інноваційного менеджменту, які розробляли Пітер Друкер (Peter Drucker) [30] та Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) [38], такі підходи формують комплексне бачення модернізації як багатоаспектного процесу, що охоплює інституційні, кадрові, технологічні й управлінські зміни.

Сутність публічної служби полягає у тому, що вона є засобом реалізації публічного інтересу, тобто інтересу суспільства, громади, держави в цілому. Через діяльність публічних службовців держава виконує свої функції — правотворчу, правозастосовчу, регуляторну, контрольну, сервісну та

комунікативну. Саме публічна служба забезпечує стабільність, послідовність і професійність державного управління, формуючи кадровий потенціал, який не залежить від політичних змін. У цьому сенсі державна служба виступає не лише адміністративним апаратом, а й носієм інституційної пам'яті держави, що гарантує безперервність влади, дотримання принципу верховенства права і забезпечення прав громадян.

Важливо зазначити, що поняття «публічна служба» є ширшим за поняття «державна служба». Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493-III від 7 червня 2001 року, публічна служба включає також службу в органах місцевого самоврядування, адже посадові особи цих органів виконують завдання і функції, пов'язані з реалізацією публічної влади на місцях. Таким чином, публічна служба охоплює дві взаємопов'язані підсистеми — державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, які разом утворюють єдину систему публічного управління в Україні [22; 7].

З точки зору управлінської науки, публічна служба є соціальним інститутом, через який реалізується взаємодія держави і громадянського суспільства [10; 17]. Вона виконує не лише функції адміністрування, а й виступає гарантом публічних цінностей — законності, справедливості, відкритості, підзвітності. У цьому полягає її особливість і суспільна місія. Сучасна публічна служба не зводиться лише до виконання рішень вищих органів влади — вона орієнтована на якісне надання послуг, управління людськими, фінансовими й інформаційними ресурсами на основі принципів ефективності, доброчесності та професіоналізму [11; 12].

Суттєвим аспектом розуміння публічної служби є її правова природа. Законодавство визначає, що державна служба ґрунтується на принципах верховенства права, законності, політичної нейтральності, доброчесності, прозорості та стабільності [6; 1]. Ці принципи є основою для формування нової культури публічного управління, орієнтованої на служіння громадянинові, забезпечення його прав і свобод, а також ефективне використання публічних ресурсів. У зв'язку з цим державні службовці повинні не лише володіти

відповідними професійними компетентностями, але й дотримуватися етичних стандартів поведінки, що визначено у Кодексі етичної поведінки державних службовців, затвердженому наказом Національного агентства України з питань державної служби [12; 19]. Сутність публічної служби полягає у виконанні нею ролі посередника між державою і громадянином, інструмента реалізації суспільного інтересу, забезпечення законності та стабільності в державному управлінні [3; 17]. Вона формує систему взаємної відповідальності: держава відповідає перед громадянами за якість управлінських рішень, а службовець – перед державою і суспільством за результати своєї діяльності.

Модернізація публічної служби — це закономірний процес її оновлення відповідно до потреб сучасного суспільства, викликів глобалізації, розвитку інформаційних технологій та вимог європейської інтеграції [1; 5; 32]. У загальному розумінні модернізація означає перехід від застарілої бюрократичної моделі управління до сучасної сервісно орієнтованої, прозорої, ефективної системи публічного адміністрування [27; 29]. У науковому та нормативному контексті цей процес полягає у вдосконаленні інституційної структури, реформуванні правового регулювання, підвищенні якості кадрового потенціалу, а також упровадженні інноваційних управлінських і цифрових технологій [8; 15; 33; 40].

На рівні державної політики модернізація публічної служби закріплена у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України № 474-р від 21 липня 2021 року. Цей документ визначає основні напрями трансформації державної служби: підвищення ефективності урядування, створення професійної, добросовісної, політично нейтральної служби, оптимізацію управлінських процесів, розвиток цифрових компетентностей службовців, запровадження інновацій у сфері кадрового менеджменту та посилення орієнтації на потреби громадян.

Модернізація також передбачає гармонізацію національної системи державної служби із європейськими стандартами належного врядування (good

governance), які передбачають відкритість, підзвітність, ефективність, справедливість і дотримання прав людини. Важливою складовою цього процесу є формування нової управлінської культури, заснованої на принципах прозорості, етичної поведінки, компетентності та постійного професійного розвитку. Особливого значення модернізація публічної служби набуває в умовах європейської інтеграції України. Вона передбачає не лише адаптацію українського законодавства до законодавства Європейського Союзу, але й запровадження сучасних моделей управління, таких як «нова публічна служба» (New Public Service) та «сервісна держава». У межах цих концепцій головним завданням державної служби стає не контроль чи адміністрування, а забезпечення громадян якісними послугами, залучення їх до процесу прийняття управлінських рішень та підвищення довіри до органів влади.

В українських реаліях модернізація публічної служби означає також подолання системних проблем — надмірної бюрократизації, низької мотивації персоналу, непрозорих процедур просування по службі, корупційних ризиків та недостатньої цифрової трансформації управління. Для цього законодавством передбачено впровадження електронного документообігу, автоматизацію процедур, розвиток системи електронного уряду (e-government) і створення відкритих реєстрів, що сприяють прозорості діяльності органів влади.

Модернізація публічної служби – це стратегічно спрямований, комплексний процес, що охоплює всі складові державного управління: нормативно-правову, кадрову, організаційну, технологічну та етичну. Її головна мета — створення ефективної, професійної та відповідальної публічної служби, яка здатна забезпечити належне виконання функцій держави, утвердження принципів верховенства права, демократичного врядування та служіння громадянинові. У цьому сенсі модернізація виступає не лише етапом реформ, а й невід’ємною умовою сталого розвитку української державності та наближення її до європейських стандартів управління.

Отже, теоретичні засади модернізації публічної служби полягають у тому, що вона виступає як багатовимірний процес перетворення системи служби — її

інститутів, правового становища, кадрового складу, організаційно-управлінської моделі — у напрямі підвищення ефективності, професійності, відкритості, орієнтації на громадянина та інтеграції до глобальних процесів. З юридичної точки зору, це передбачає зміни в законодавстві, які формують нові принципи, засади та процедури діяльності служби. У науковому вимірі модернізація спирається на концепції нового публічного управління, нової публічної служби, сервісної держави та євроінтеграційного підходу. Врахування цих підходів дозволяє побудувати цілісну модель модернізації публічної служби в Україні, що буде враховувати внутрішні виклики країни та світові тенденції.

## **1.2 Принципи, завдання та функції сучасної публічної служби**

Принципи, завдання та функції сучасної публічної служби є фундаментальними категоріями, що визначають її правову природу, місце у системі публічного управління, механізми діяльності та роль у забезпеченні ефективного функціонування держави. У сучасних умовах розвитку України, орієнтованих на євроінтеграцію, демократизацію управління та впровадження стандартів «good governance», ці елементи набувають особливої ваги, оскільки саме вони визначають якість публічного адміністрування та рівень довіри громадян до влади.

Згідно із Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII та Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року № 2493-III, діяльність державних службовців ґрунтується на низці основоположних принципів, які відображають як правові, так і морально-етичні вимоги до поведінки осіб, що виконують публічні функції [6; 22]. До них належать: верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, політична неупередженість, добросовісність, підзвітність і прозорість, рівний доступ до служби та стабільність. Кожен із цих принципів формує основу етичної та організаційної культури публічного управління [10; 12; 17].

Так, принцип верховенства права передбачає, що діяльність публічних службовців має ґрунтуватися на Конституції та законах України, а права й свободи людини визнаються найвищою соціальною цінністю [1; 7]. Принцип професіоналізму зобов'язує державу забезпечити добір і просування кадрів за компетентністю, а не за політичними чи особистими зв'язками [14; 3]. Політична неупередженість гарантує, що службовці діятимуть в інтересах держави та суспільства, а не певної політичної сили [11; 12]. Добросесність і прозорість сприяють запобіганню корупції, формуванню високих етичних стандартів та довіри до влади [19; 17; 5].

Система принципів публічної служби має комплексний характер і поєднує правові, моральні та організаційні засади. Вони виступають критеріями оцінювання діяльності службовців, регулюють відносини між державою і громадянами, забезпечують баланс між владними повноваженнями та відповідальністю перед суспільством [10; 21].

Основні завдання сучасної публічної служби випливають із потреби забезпечення стабільного, демократичного функціонування держави та ефективної реалізації політики уряду [17; 1]. До таких завдань належать: реалізація державної політики у відповідних сферах, забезпечення прав і свобод громадян, формування професійного кадрового потенціалу держави, розроблення і впровадження управлінських рішень, надання якісних адміністративних послуг, підтримка відкритості та підзвітності влади перед громадянами [7; 18].

У сучасних умовах цифровізації та євроінтеграції особливого значення набувають такі завдання, як створення ефективної системи електронного урядування, підвищення рівня управлінської культури, впровадження стандартів етичної поведінки та антикорупційних механізмів [19; 15; 32; 48]. Публічна служба має не лише реалізовувати функції держави, а й забезпечувати постійне вдосконалення управлінських процесів, орієнтованих на потреби громадян [16; 40; 51].

До функцій публічної служби належать: організаційно-управлінська, регуляторна, контрольна, аналітична, комунікаційна, кадрова та сервісна. Організаційно-управлінська функція полягає у забезпеченні виконання законів, урядових програм, управлінських рішень. Регуляторна функція спрямована на розроблення і реалізацію нормативно-правових актів, що регулюють діяльність громадян та організацій. Контрольна функція забезпечує дотримання законності у діяльності органів влади та посадових осіб. Аналітична функція передбачає збір, опрацювання і використання інформації для прийняття управлінських рішень. Комунікаційна функція забезпечує взаємодію між державою та громадянами, а сервісна – надання публічних послуг високої якості, орієнтованих на потреби людини.

У контексті реформування публічного управління та адаптації України до європейських стандартів управління функції публічної служби дедалі більше набувають сервісного характеру. Це означає перехід від бюрократичної моделі до моделі публічного сервісу, де головним завданням є задоволення інтересів громадян, а не виконання формальних процедур.

Принципи, завдання та функції публічної служби утворюють єдину цілісну систему, спрямовану на забезпечення ефективного, законного, етичного та результативного виконання державних функцій. Вони визначають не лише внутрішню логіку організації служби, але й формують стратегічні орієнтири її модернізації — професіоналізацію кадрів, цифрову трансформацію, прозорість і підзвітність влади, що є ключовими умовами для побудови демократичної, сервісно-орієнтованої держави в Україні.

Принципи публічної служби становлять ідейно-правову та морально-етичну основу функціонування державного апарату, визначаючи зміст, напрями та межі діяльності службовців у сфері публічного управління. Вони не лише задають стандарти поведінки для представників державної влади, а й формують загальну культуру взаємодії між державою, суспільством і громадянами. У своїй сукупності принципи забезпечують законність, ефективність, прозорість і

підзвітність діяльності публічних службовців, створюючи передумови для розбудови демократичної, соціальної та правової держави.

Нормативною основою для визначення принципів публічної служби є Конституція України, Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 16 листопада 2023 року № 3077-IX, а також положення Закону України «Про запобігання корупції» та Закону України «Про доступ до публічної інформації». Ці акти закріплюють фундаментальні ідеї функціонування публічної служби та відображають європейські стандарти управління, визначені, зокрема, документами Ради Європи та принципами належного врядування («Good Governance»).

Одним із ключових є принцип верховенства права, який означає, що діяльність усіх публічних службовців повинна здійснюватися виключно на основі Конституції та законів України, а будь-яке управлінське рішення має ґрунтуватися на правових нормах і не може суперечити правам і свободам людини. Верховенство права передбачає пріоритет прав і гідності особи над інтересами державного апарату, забезпечує законність, справедливість, рівність усіх перед законом і підзвітність державних органів громадянам. Цей принцип є основою легітимності державної влади й гарантією від свавілля у публічному управлінні.

Другим визначальним є принцип професіоналізму, який передбачає високий рівень компетентності, знань і навичок державних службовців, їхню здатність ефективно реалізовувати державну політику. Згідно зі статтею 4 Закону «Про державну службу», професіоналізм означає не лише володіння спеціальними знаннями, а й відповідальність, ефективність, ініціативність і прагнення до постійного самовдосконалення. У сучасних умовах це включає знання цифрових технологій, володіння навичками стратегічного планування, комунікації та етичного управління. Професіоналізація публічної служби є запорукою стабільності державного апарату, спадкоємності управлінських процесів і якісного надання адміністративних послуг.

Важливим компонентом сучасної публічної служби є принцип політичної неупередженості, який гарантує, що державні службовці діють виключно в інтересах держави та суспільства, а не певних політичних сил. Стаття 10 Закону «Про державну службу» встановлює, що службовець не має права використовувати своє службове становище для сприяння політичним партіям або брати участь у політичній агітації [6]. Цей принцип забезпечує стабільність державної політики незалежно від змін політичної влади, формує довіру громадян до державного апарату та сприяє деполітизації управлінських процесів [10; 12; 17]. Особливе місце посідає принцип підзвітності та відкритості, який визначає обов'язок органів державної влади бути прозорими у своїй діяльності, звітувати перед суспільством і забезпечувати доступ громадян до інформації про прийняті рішення [5; 32; 48]. Закон України «Про доступ до публічної інформації» зобов'язує органи влади оприлюднювати нормативно-правові акти, бюджети, рішення та звіти, що сприяє контролю з боку громадськості й підвищує довіру до публічного сектору. Підзвітність є основою демократичного врядування, адже вона зобов'язує службовців діяти відкрито, відповідально й ефективно, розуміючи, що їхня діяльність підлягає громадському контролю [46; 53].

Одним із морально-етичних наріжних каменів публічної служби виступає принцип доброчесності та етичності, який полягає в чесності, об'єктивності, неупередженості та дотриманні високих стандартів поведінки. Відповідно до статті 37 Закону «Про запобігання корупції», державні службовці повинні уникати конфлікту інтересів, утримуватися від прийняття неправомірної вигоди, зловживання службовим становищем і будь-яких дій, що можуть підірвати довіру громадян до влади. Кодекси етики державних службовців, затверджені Кабінетом Міністрів України, визначають етичні стандарти спілкування, відповідальності та поведінки на службі [12; 19; 17]. Доброчесність у публічній службі є передумовою формування репутаційного капіталу держави та основою антикорупційної політики [5; 32; 49].

Не менш важливим є принцип рівного доступу до служби, закріплений у статті 38 Конституції України. Він гарантує кожному громадянину право на рівні умови вступу на державну службу без дискримінації за будь-якими ознаками — статевими, расовими, національними, політичними чи релігійними переконаннями. Відбір на посади здійснюється виключно на конкурсній основі, що забезпечує прозорість і справедливість кадрових рішень [14; 3; 11]. Реалізація цього принципу сприяє оновленню публічної служби, залученню молоді та створенню конкурентного середовища для професійного зростання службовців [21; 1; 18].

Нарешті, сучасна модель державного управління передбачає орієнтацію публічної служби на потреби громадян. Цей принцип відображає перехід від адміністративно-командної до сервісно-орієнтованої моделі управління, у якій громадянин розглядається не як об'єкт управління, а як партнер держави. Державні органи мають забезпечувати надання якісних, доступних і своєчасних адміністративних послуг, сприяти участі громадян у процесі прийняття рішень, реагувати на їхні запити й потреби. Такий підхід відповідає європейським стандартам належного врядування, сформульованим у документах Ради Європи, зокрема у Рекомендаціях CM/Rec(2007)7 «Про добру адміністрацію».

Система принципів публічної служби становить цілісну нормативно-ціннісну основу державного управління. Вона поєднує юридичні, організаційні та моральні виміри діяльності публічних службовців, спрямовуючи їх на ефективне, добросесне й підзвітне служіння суспільству. Реалізація цих принципів є необхідною умовою модернізації публічної служби, забезпечення довіри громадян до держави та формування в Україні європейської моделі публічного управління.

Завдання публічної служби становлять практичну реалізацію її функціонального призначення, відображаючи конкретні напрями діяльності, через які держава виконує свої конституційні обов'язки перед суспільством і громадянами. Вони деталізують стратегічні цілі публічного управління та забезпечують втілення принципів законності, прозорості, ефективності,

справедливості та підзвітності. У широкому розумінні завдання публічної служби охоплюють усю систему діяльності держави — від забезпечення функціонування інститутів влади до надання громадянам якісних адміністративних послуг.

Згідно з положеннями Конституції України, Закону України «Про державну службу», Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також із європейськими принципами належного врядування («Good Governance»), основними завданнями публічної служби є реалізація державної політики, захист прав і свобод громадян, забезпечення стабільності управління, формування ефективного механізму надання публічних послуг і підвищення якості державного управління. Одним із головних завдань є реалізація державної політики, що передбачає практичне втілення законів, нормативно-правових актів, стратегій і програм розвитку держави. Публічні службовці забезпечують виконання Конституції України, указів Президента, постанов Кабінету Міністрів, рішень центральних і місцевих органів влади, а також державних і регіональних програм у сферах економіки, соціального захисту, безпеки, освіти, охорони здоров'я, екології тощо. Державна служба виступає посередником між політичними рішеннями та їх практичною реалізацією, забезпечуючи безперервність і стабільність державної політики незалежно від зміни політичних курсів. У такий спосіб публічна служба стає ключовим інструментом забезпечення правової держави та ефективного урядування.

Іншим надзвичайно важливим завданням є надання публічних послуг. В умовах становлення моделі «сервісної держави» основна функція публічної служби полягає не лише в управлінні, а у забезпеченні потреб громадян через якісні, доступні та прозорі адміністративні послуги. Це охоплює широкий спектр діяльності — від надання дозволів, ліцензій, реєстраційних документів до соціальної підтримки, консультаційних та інформаційних сервісів. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає, що державні органи зобов'язані надавати послуги оперативно, ефективно та без надмірних бюрократичних процедур. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація — розвиток

електронного урядування, впровадження порталів «Дія» та електронних реєстрів, які роблять державу максимально наближеною до громадянина. Таким чином, завдання публічної служби полягає у трансформації державного управління в клієнтоорієнтовану систему, що служить суспільству.

Не менш значущим є завдання забезпечення прав і свобод людини і громадянина, що впливає безпосередньо з Конституції України (статті 3, 8, 19). Людина, її життя, честь, гідність, недоторканність і безпека визнаються найвищою соціальною цінністю. Тому діяльність публічної служби має бути спрямована на створення умов, за яких права людини не лише декларуються, а й ефективно реалізуються на практиці. Це означає, що службовці повинні приймати рішення з урахуванням принципу пріоритетності прав і законних інтересів громадян, дотримуючись законності, неупередженості та справедливості. Забезпечення прав людини виступає головним критерієм оцінки ефективності діяльності публічної адміністрації.

Особливе місце серед завдань посідає забезпечення прозорості та підзвітності влади, що є одним із основних показників демократичності публічного управління. Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає, що кожен громадянин має право знати, як використовуються бюджетні кошти, яким чином ухвалюються управлінські рішення, які результати досягнуто в процесі реалізації державних програм. Публічні службовці зобов'язані інформувати суспільство про свою діяльність, брати участь у громадських слуханнях, забезпечувати публічний характер роботи органів влади. Підзвітність сприяє підвищенню ефективності управління, зменшенню корупційних ризиків і зміцненню довіри до державних інституцій.

Наступним завданням є підвищення ефективності державного управління, що полягає у вдосконаленні організаційних структур, оптимізації адміністративних процедур, впровадженні інноваційних методів менеджменту та сучасних інформаційних технологій. Модернізація державного апарату передбачає скорочення надмірної бюрократії, перехід до електронного документообігу, автоматизацію процесів прийняття рішень і розвиток системи

стратегічного планування. Такі реформи спрямовані на формування ефективної, гнучкої, результативної адміністрації, яка здатна швидко реагувати на виклики часу та потреби громадян. Окремим напрямом є формування професійного корпусу державних службовців, який становить кадрову основу публічної служби. Це завдання реалізується через удосконалення системи добору кадрів, проведення конкурсів, створення кадрового резерву, а також шляхом безперервного навчання, підвищення кваліфікації й професійного розвитку службовців. Закон України «Про державну службу» визначає, що кожен державний службовець має право на професійне зростання, навчання та участь у програмах підвищення кваліфікації. Формування професійного корпусу є запорукою стабільності державного управління, його інституційної пам'яті та послідовності реалізації політики. Крім того, це сприяє зміцненню корпоративної культури, розвитку етики служіння суспільству й формуванню позитивного іміджу державної служби.

Таким чином, завдання публічної служби формують основу для реалізації її функцій і визначають стратегічні орієнтири розвитку системи публічного управління. Вони спрямовані на побудову сучасної, ефективної, відкритої та орієнтованої на громадян державної служби, яка відповідає європейським стандартам, сприяє сталому розвитку суспільства та забезпечує реальне втілення принципів демократії і верховенства права в Україні.

Функції сучасної публічної служби становлять цілісну систему напрямів діяльності, що відображають сутність, зміст і роль цього інституту у структурі публічного управління. Вони розкривають, яким чином публічна служба реалізує свої завдання, забезпечує стабільність державної влади, ефективність управління та взаємодію з громадянами. У науковій та нормативній літературі функції публічної служби поділяють на загальні — що відображають універсальні засади діяльності державного апарату, та спеціальні, які деталізують окремі напрями виконання завдань у конкретних сферах.

Правозастосовна функція є однією з ключових у системі публічної служби. Вона полягає у практичному застосуванні норм права, прийнятті управлінських

рішень, виданні індивідуальних актів, проведенні перевірок, розгляді звернень громадян, наданні адміністративних послуг та забезпеченні реалізації вимог законодавства. Через цю функцію державні службовці фактично перетворюють правові приписи на конкретні дії, спрямовані на забезпечення законності та правопорядку. Наприклад, посадові особи Міністерства фінансів реалізують бюджетну політику, службовці податкових органів — забезпечують виконання податкового законодавства, а представники соціальної сфери — реалізують норми соціального захисту громадян. Організаційно-управлінська функція охоплює процеси планування, координації, контролю, кадрового забезпечення та організації діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування. Її сутність полягає у забезпеченні належного функціонування державного механізму, раціонального розподілу обов'язків, оптимізації управлінських процесів. Вона реалізується через підготовку управлінських рішень, розробку стратегічних документів, організацію роботи структурних підрозділів, а також забезпечення взаємодії між різними гілками влади та рівнями управління.

Регулятивна функція відображає здатність публічної служби впливати на суспільні відносини шляхом створення, зміни чи припинення певних правових та організаційних механізмів. Через неї держава формує умови для розвитку економіки, освіти, охорони здоров'я, екологічної безпеки, соціальної сфери тощо. Регулятивна діяльність включає розробку нормативних актів, методичних рекомендацій, стандартів, а також здійснення процедур ліцензування, акредитації, сертифікації та надання дозволів. Саме завдяки цій функції публічна служба забезпечує упорядкованість суспільних процесів і їх відповідність державним інтересам.

Сервісна функція відображає сучасну концепцію трансформації публічної служби у «сервісну державу», орієнтовану на громадянина. У межах цієї функції службовці виконують роль постачальників якісних, доступних та зручних послуг — адміністративних, соціальних, консультаційних. До неї належить впровадження системи «єдиного вікна», електронних послуг, зменшення бюрократичних бар'єрів, підвищення якості обслуговування громадян. Основний

акцент робиться на швидкість, відкритість та комфорт взаємодії населення з органами влади.

Інноваційно-цифрова функція набуває особливого значення у контексті цифрової трансформації державного управління. Вона полягає у впровадженні сучасних інформаційних технологій, систем електронного урядування, автоматизованих баз даних, електронного документообігу, а також використанні штучного інтелекту для аналітики та прогнозування управлінських рішень. Розвиток цієї функції забезпечує прозорість, оперативність, скорочення людського фактору та підвищення ефективності публічної служби. В Україні її реалізацію координує Міністерство цифрової трансформації, яке впроваджує такі проєкти, як «Дія» та «Електронна демократія».

Контрольна та наглядова функція забезпечує дотримання принципів законності, доброчесності, професійної етики та ефективності в діяльності публічних службовців. Вона передбачає внутрішній і зовнішній контроль — відомчий, фінансовий, антикорупційний, дисциплінарний, а також громадський моніторинг. Завдяки цій функції виявляються порушення законодавства, неефективне використання бюджетних коштів, факти зловживань службовим становищем. Контроль є одним із ключових механізмів забезпечення підзвітності держави суспільству.

Узагальнюючи, систематизуємо основні категорії функціонування публічної служби відповідно до нормативних актів де вони визначені (табл. 1.1.)

Комунікативна функція відображає взаємодію публічної служби з громадськістю, засобами масової інформації, інститутами громадянського суспільства та бізнесом. Її сутність полягає у забезпеченні відкритого діалогу між владою і громадянами, розвитку каналів зворотного зв'язку, залученні населення до процесів прийняття рішень. Комунікаційна складова сприяє підвищенню довіри до органів влади, легітимності управлінських дій і формуванню позитивного іміджу державної служби.

### Систематизація принципів, завдань і функцій сучасної публічної служби України

Категорія	Зміст	Нормативна основа	Приклади реалізації
Принципи публічної служби	Верховенство права, законність, професіоналізм, політична неупередженість, патріотизм, добросовісність, прозорість і підзвітність, рівний доступ до служби, стабільність, орієнтація на потреби громадян.	Конституція України; Закон «Про державну службу» (2015); Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023); Закон «Про запобігання корупції»; Закон «Про доступ до публічної інформації»; стандарти «Good Governance».	Забезпечення законності та справедливості; професійний кадровий корпус; деполітизація управління; запобігання корупції; відкритість влади; рівні можливості; формування сервісної моделі держави.
Завдання публічної служби	Реалізація державної політики; забезпечення прав і свобод громадян; надання якісних публічних послуг; підвищення ефективності державного управління; забезпечення прозорості й підзвітності; цифровізація; розвиток професійного кадрового потенціалу; впровадження антикорупційних стандартів.	Конституція України; Закон «Про державну службу»; Закон «Про службу в ОМС»; Закон «Про адміністративні послуги»; європейські стандарти належного врядування СМ/Rec(2007)7.	Утілення законів і політик; електронне урядування («Дія»); захист прав людини; відкритість бюджетних процесів; модернізація управлінських процедур; професійний розвиток службовців; якісне та доступне надання адмінпослуг.
Функції публічної служби	Правозастосовна, організаційно-управлінська, регулятивна, контрольна, аналітична, комунікаційна, кадрова, сервісна.	Закон «Про державну службу»; Закон «Про службу в ОМС»; підзаконні акти КМУ; етичні кодекси; стандарти good governance.	Застосування норм права; планування та координація діяльності органів влади; розроблення нормативних актів; контроль за законністю; аналітичне забезпечення рішень; взаємодія з громадянами; кадрова політика; надання публічних послуг.
Взаємозв'язок між елементами	Принципи визначають нормативно-ціннісну основу; завдання — практичні напрями реалізації; функції — конкретні механізми діяльності. Разом формують систему ефективного, етичного й прозорого публічного управління.	Нормативні акти України та документи Ради Європи.	Принципи → задають стандарти; завдання → окреслюють стратегічні цілі; функції → забезпечують їх реалізацію через управлінські процеси.
Результат реалізації системи публічної служби	Формування професійної, добросовісної, стабільної, клієнтоорієнтованої та прозорої публічної адміністрації.	Європейські стандарти та нац. законодавство	Зростання довіри до влади; антикорупційна стійкість; покращення якості послуг; ефективність державних інституцій; інтеграція до ЄС.

*Джерело: складено автором*

Функції сучасної публічної служби відображають комплексний характер її діяльності та забезпечують баланс між владними, регулятивними й сервісними аспектами. Вони спрямовані на досягнення головної мети — ефективне, законне, прозоре та орієнтоване на громадянина виконання завдань держави в умовах динамічного суспільного розвитку та інтеграції України до європейського правового простору.

Отже, сучасна публічна служба в Україні — це не лише механізм реалізації владних повноважень, а й інструмент забезпечення демократичного врядування, ефективного управління ресурсами, надання якісних публічних послуг і захисту прав громадян. Її принципи забезпечують легітимність і довіру, завдання — конкретизують напрями розвитку, а функції — визначають практичні способи реалізації державної політики. Разом вони формують основу для побудови сучасної, відкритої, ефективно та сервісно орієнтованої системи публічної служби, відповідної до європейських стандартів і потреб українського суспільства.

### **1.3 Вплив глобалізаційних процесів на систему публічної служби України**

Вплив глобалізаційних процесів на систему публічної служби України виявляється не лише у формуванні нових управлінських підходів, а й у глибоких структурних, інституційних та культурних перетвореннях, що охоплюють усі рівні державного управління. У ХХІ столітті глобалізація стала ключовим фактором, який визначає напрями реформування публічної служби, оскільки інтеграція України у світове та європейське співтовариство передбачає гармонізацію її адміністративної системи зі світовими стандартами врядування, професіоналізму й відкритості.

Під впливом глобалізаційних процесів публічна служба втрачає суто бюрократичний характер і трансформується у сервісно-орієнтовану модель державного управління, де головним завданням стає не лише виконання приписів

законодавства, а й надання громадянам якісних послуг, забезпечення їхніх прав і залучення до участі в управлінні державними справами. Цей перехід від традиційної адміністративної моделі до сучасної системи «good governance» є проявом адаптації українського публічного сектору до глобальних управлінських тенденцій, що передбачають партнерські взаємовідносини між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

У сучасних умовах глобалізація зумовлює переосмислення ролі державного службовця – з виконавця рішень він перетворюється на фахівця, здатного приймати стратегічні рішення, управляти змінами, працювати з великими обсягами інформації та застосовувати сучасні цифрові інструменти. Відтак державна служба набуває ознак динамічної, інноваційної системи, що постійно навчається та розвивається. У цьому контексті реформування публічної служби України тісно пов'язане з формуванням компетентнісної моделі управління персоналом, запровадженням системи безперервного професійного навчання та впровадженням стандартів управління людськими ресурсами відповідно до підходів OECD та Європейської комісії.

Глобалізаційні процеси також стимулюють цифрову трансформацію публічної служби, що стала однією з провідних тенденцій останнього десятиліття. Розвиток електронного урядування, впровадження електронного документообігу, відкритих даних, автоматизації процедур і системи «Дія» стали безпосереднім результатом інтеграції України у світовий цифровий простір. Це не лише підвищує ефективність управлінських процесів, а й створює передумови для прозорості, запобігання корупції та розширення можливостей громадян для взаємодії з владою. Застосування технологій штучного інтелекту, блокчейну та аналітики даних поступово стає реальністю у діяльності сучасних державних органів, що відповідає глобальним тенденціям «digital governance».

Вплив глобалізації проявляється й у зміцненні етичних та антикорупційних стандартів. Україна, будучи стороною низки міжнародних угод (зокрема, Конвенції ООН проти корупції, рекомендацій GRECO, принципів OECD), зобов'язалася забезпечити доброчесність, підзвітність та прозорість у діяльності

публічних службовців. Це зумовило ухвалення Закону України «Про запобігання корупції», запровадження електронного декларування, етичних кодексів поведінки та незалежних механізмів контролю. У результаті формується нова культура публічного управління, у центрі якої — служіння суспільству, чесність, відкритість і професійна відповідальність.

Суттєвим напрямом впливу глобалізації є також європеїзація правових і організаційних основ публічної служби. З моменту набуття чинності Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2017 році, Україна активно гармонізує своє законодавство з європейським адміністративним простором. Це стосується питань конкурсного відбору, кар'єрного просування, оцінювання результатів діяльності, а також забезпечення рівного доступу до державної служби. Принципи політичної нейтральності, стабільності та професіоналізму стали ключовими орієнтирами державної кадрової політики, що відповідає європейським цінностям публічного врядування.

Крім того, глобалізація сприяє інтернаціоналізації професійних стандартів державної служби. Українські службовці дедалі активніше залучаються до міжнародних освітніх програм, семінарів, стажувань та проєктів міжнародної технічної допомоги, що дозволяє переймати кращі практики управління, розвивати міждержавне партнерство й інтегруватися у світову управлінську культуру. Це створює передумови для формування нового покоління управлінців, які мислять глобально, діють стратегічно та володіють сучасними інструментами управління. Водночас глобалізаційні процеси висувують і нові виклики для української публічної служби. Серед них – необхідність забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних, боротьби з інформаційними маніпуляціями, протидії зовнішнім впливам на державні інституції. Окрім того, посилюється конкуренція за висококваліфіковані кадри, що може призводити до «відтоку мізків» у приватний сектор або за кордон. Для запобігання цим процесам Україна повинна створювати сприятливі умови для кар'єрного зростання, підвищення заробітних плат і формування престижу публічної служби.

Так, глобалізація не лише створює зовнішні умови, а й виступає рушійною силою модернізації системи публічної служби України. Вона спонукає державу до переосмислення власних управлінських практик, оновлення інституційної структури, формування нової управлінської культури, побудованої на європейських цінностях, технологічних інноваціях та соціальній відповідальності. Завдяки цьому публічна служба України поступово трансформується в ефективний, відкритий і компетентний інститут, здатний відповідати на виклики глобалізованого світу та забезпечувати сталий розвиток держави в умовах інтеграції до європейського простору.

Як видно з таблиці 1.2 одним із ключових напрямів впливу глобалізаційних процесів на систему публічної служби України є європеїзація, що виступає не лише політичним вектором розвитку держави, а й глибинною інституційною реформою, спрямованою на трансформацію принципів, механізмів і цінностей публічного управління.

У процесі інтеграції до Європейського Союзу Україна поступово гармонізує своє законодавство, організаційну структуру органів влади та систему публічної служби відповідно до основних стандартів європейського адміністративного простору (EAS). Ці стандарти передбачають дотримання таких ключових принципів, як неупередженість, політична нейтральність, професіоналізм, доброчесність, підзвітність, ефективність та орієнтація на громадянина. Важливим кроком у цьому напрямі стало прийняття Закону України «Про державну службу» (2015 р.), який заклав фундамент нової системи управління людськими ресурсами в державному секторі.

Закон передбачив запровадження прозорих конкурсних процедур, рівного доступу до державної служби, системи оцінювання результативності діяльності службовців, а також механізмів запобігання політичному впливу на кар'єру державних службовців. Такі норми відповідають європейським принципам *merit-based service* – служби, що базується на заслугах, а не на політичній лояльності. Цей процес є частиною більш широкої стратегії європеїзації публічного управління, спрямованої на формування ефективної, стабільної та доброчесної

державної служби, що здатна забезпечити сталий розвиток держави та відповідати очікуванням суспільства.

Таблиця 1.2.

### Напрями впливу глобалізації на систему публічної служби України

Напрямок впливу глобалізації	Зміст трансформацій	Ключові результати для публічної служби
Інституційна модернізація та європеїзація	Гармонізація законодавства з принципами європейського адміністративного простору (EAS); впровадження конкурсних процедур, оцінювання результативності, деполітизації HRM; реалізація вимог Угоди про асоціацію з ЄС.	Формування професійної, стабільної, політично нейтральної державної служби; зміцнення принципу merit-based service; підвищення прозорості та підзвітності органів влади.
Цифрова трансформація (digital governance)	Розвиток електронного урядування, впровадження «Дія», електронного документообігу, відкритих даних, AI-інструментів, Big Data, кіберзахисту.	Спрощення процедур, мінімізація корупції, підвищення якості послуг; створення цифрової культури управління; зростання довіри громадян до влади.
Кадрова інтернаціоналізація та розвиток компетентностей	Участь службовців у міжнародних програмах, стажуваннях, співпраця з OECD SIGMA, UNDP, USAID; оновлення HRM за європейськими моделями.	Формування нового типу службовця — глобально орієнтованого, мобільного, інноваційного; посилення стратегічного, цифрового та лідерського потенціалу кадрів.
Етичні та антикорупційні стандарти	Виконання вимог GRECO, OECD, ООН; створення НАБУ, САП, НАЗК, ВАКС; е-декларування, ProZorro, кодекси етики.	Підвищення доброчесності та прозорості; зниження корупційних ризиків; формування нової етичної культури публічної служби.
Зміна управлінської парадигми	Перехід від бюрократичної моделі до сервісно-орієнтованої та мережевої (network governance); посилення партнерства «держава — громада — бізнес — міжнародні інституції».	Орієнтація на громадянина, відкритість і співпрацю; ефективніше ухвалення рішень; розвиток локальної демократії.
Підвищення ролі демократичних та соціальних цінностей	Інтеграція принципів інклюзивності, гендерної рівності, прав людини, соціальної справедливості; дотримання міжнародних стандартів (Загальна декларація прав людини, Agenda 2030 тощо).	Формування гуманістичної моделі державної служби; розбудова довіри суспільства; підвищення легітимності влади.
Глобальні виклики та безпекові фактори	Реагування на гібридні загрози, інформаційні маніпуляції, кіберзлочинність; зміцнення стійкості інституцій у кризових ситуаціях.	Формування компетентностей кризового менеджменту, стратегічної витривалості та інституційної стійкості державних органів.
Конкуренція за таланти та ризики «відтоку мізків»	Зростання мобільності кадрів, привабливість приватного сектору й іноземних ринків праці.	Необхідність підвищення мотивації та зарплат, зміцнення престижу публічної служби, розвитку кар'єрних траєкторій.

*Джерело: складене автором*

Крім нормативних змін, європеїзація впливає і на культурно-ціннісні орієнтири публічної служби. У сучасних умовах службовець розглядається не

лише як виконавець розпоряджень, а як носій публічної місії — служіння громадянам і суспільству. Такий підхід наближає українську публічну службу до моделі *servant leadership*, де ключовим є не владний статус, а здатність діяти в інтересах громади, з дотриманням етичних стандартів і принципів справедливості.

Іншим важливим аспектом впливу глобалізації є технологічна модернізація публічного управління, яка ґрунтується на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій. Розвиток цифрових платформ, інтернет-комунікацій, штучного інтелекту та аналітики великих даних (*Big Data*) спричинив виникнення нової управлінської парадигми – електронного урядування (*e-governance*). Цей підхід спрямований на підвищення прозорості державних процесів, мінімізацію корупційних ризиків, спрощення адміністративних процедур та розширення можливостей громадян брати участь у процесах прийняття рішень.

В Україні цифрова трансформація публічної служби реалізується через державну платформу «Дія», систему електронного документообігу, електронні кабінети державних службовців, відкриті бази даних, електронний реєстр нормативно-правових актів тощо. Упровадження таких інновацій не лише підвищує ефективність роботи органів влади, а й забезпечує новий рівень довіри між державою і громадянами, сприяючи формуванню цифрової культури публічного управління.

Загалом, глобалізаційні процеси стимулюють перехід від традиційної бюрократичної моделі до моделі мережевого управління (*network governance*), у якій публічна служба взаємодіє з громадянським суспільством, бізнесом, міжнародними організаціями та локальними громадами. Це створює передумови для побудови інноваційної, гнучкої та відкритої системи публічної служби, здатної оперативно реагувати на виклики сучасного світу – від кліматичних змін і глобальної безпеки до цифрової етики та кіберзагроз.

Вплив глобалізаційних процесів на систему публічної служби України є багатовимірним і системним: він охоплює нормативно-правову, організаційну,

технологічну, ціннісну та кадрову площини. В результаті цього впливу формується нова якість державного управління – публічна служба європейського типу, що відповідає стандартам демократичної, ефективної та відповідальної держави XXI століття.

Ще одним вагомим проявом впливу глобалізаційних процесів на систему публічної служби України є підвищення ролі етичних стандартів і формування нової культури державного управління, зорієнтованої на довіру, відповідальність і прозорість. У глобалізованому світі, де інформація поширюється миттєво, а діяльність державних інституцій перебуває під постійним наглядом міжнародної спільноти та громадськості, будь-які прояви корупції, зловживань владою чи бюрократичної неефективності не лише підривають авторитет держави всередині країни, але й негативно впливають на її зовнішньополітичний імідж, інвестиційну привабливість і перспективи міжнародного партнерства.

У цьому контексті Україна змушена активно адаптувати антикорупційні механізми до вимог міжнародних інституцій – таких як Група держав проти корупції (GRECO), Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), Організація Об'єднаних Націй (ООН) та Європейський Союз. Виконання міжнародних зобов'язань у сфері боротьби з корупцією спричинило створення цілісної системи інституцій антикорупційного контролю, до якої нині належать Національне антикорупційне бюро (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Вищий антикорупційний суд (ВАКС). Впровадження електронного декларування доходів посадовців, механізмів запобігання конфлікту інтересів, моніторингу способу життя державних службовців і прозорих процедур державних закупівель (через систему ProZorro) стало конкретним проявом інтеграції міжнародних стандартів доброчесності у вітчизняну практику публічного управління.

Завдяки цим реформам формується нова етична парадигма публічної служби, у якій службовець розглядається як публічний довірений – представник інтересів громадян, відповідальний перед суспільством за ефективність своєї

діяльності. Глобалізація, таким чином, не лише змінює зовнішні механізми контролю, але й стимулює внутрішню моральну трансформацію управлінської культури, роблячи етику, прозорість та відповідальність ключовими критеріями професіоналізму.

Не менш важливим проявом глобалізації є інтернаціоналізація кадрової політики публічної служби, що відображається у поступовому входженні України до глобального освітнього та професійного простору. Сьогодні українські державні службовці дедалі активніше залучаються до міжнародних програм навчання, стажувань і підвищення кваліфікації, які проводяться в межах ініціатив Європейського Союзу, Ради Європи, Програми розвитку ООН (UNDP), Світового банку, OECD SIGMA, USAID тощо. Такі програми сприяють обміну найкращими управлінськими практиками, розвитку компетенцій стратегічного мислення, лідерства, цифрової грамотності, міжкультурної комунікації, а також формуванню нової генерації управлінців, здатних діяти в міжнародному контексті.

Зокрема, Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) активно співпрацює з європейськими інституціями у сфері реформування HRM-системи, запроваджуючи принципи компетентнісного підходу, управління ефективністю, кар'єрного планування, а також постійного професійного розвитку службовців. У результаті формується новий тип публічного управлінця – глобально орієнтований, мобільний, етичний і компетентний фахівець, який здатен застосовувати міжнародні стандарти врядування на національному рівні.

Крім інституційних і кадрових змін, глобалізація істотно впливає на управлінську культуру та ціннісну основу публічної служби. Сучасні тенденції розвитку демократичного врядування зумовлюють зростання ролі таких цінностей, як інклюзивність, гендерна рівність, орієнтація на результат, інноваційність, клієнтоцентричність, повага до прав людини та соціальна справедливість. Ці принципи закріплені у міжнародних актах, зокрема в Загальній декларації прав людини (1948 р.), Європейській хартії місцевого

самоврядування (1985 р.), Цілях сталого розвитку ООН (Agenda 2030), і поступово інтегруються у політику державного управління України.

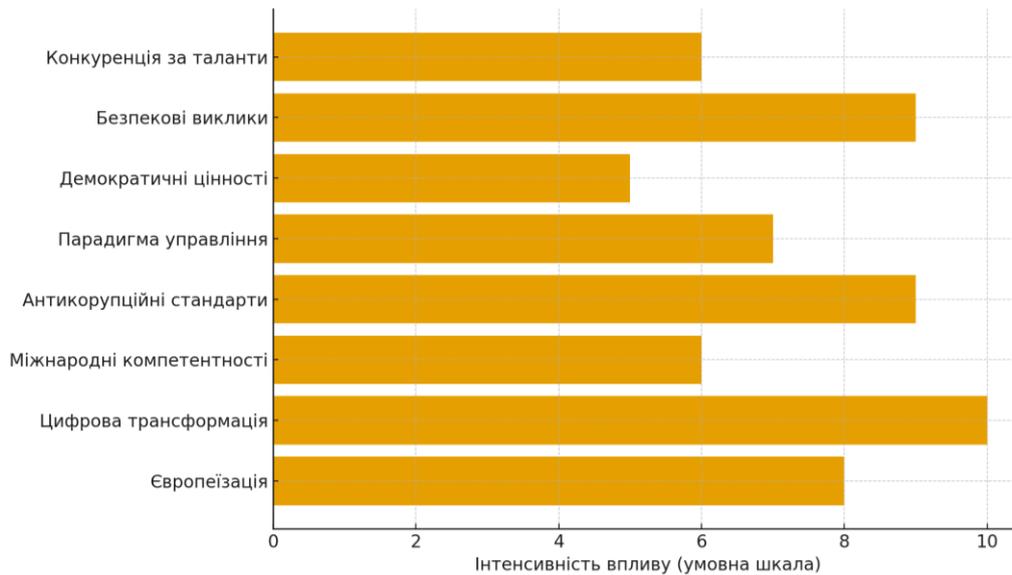


Рис. 1.1. Порівняльна інтенсивність основних напрямів впливу на модернізацію публічної служби

Наприклад, реформа публічної служби передбачає забезпечення гендерного балансу на керівних посадах, створення умов для інклюзивного середовища праці, підтримку принципів нульової толерантності до дискримінації та етичного лідерства. У державних органах впроваджуються кодекси етики, які встановлюють стандарти поведінки, сприяють формуванню атмосфери взаємоповаги, відкритості й орієнтації на суспільне благо.

Отже, глобалізація впливає на систему публічної служби України не лише на інституційному рівні, а й на ціннісному, моральному та культурному. Вона сприяє становленню нової філософії державної служби, у центрі якої – людина, її права, потреби та довіра до влади. Українська публічна служба поступово переходить від моделі адміністративного контролю до моделі публічного партнерства, де держава виступає не як апарат влади, а як служитель суспільних інтересів. Таким чином, глобалізаційний вплив виступає каталізатором глибокої модернізації управлінської системи, наближаючи Україну до стандартів демократичного, прозорого та ефективного врядування європейського зразка.

## РОЗДІЛ 2

### ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

#### 2.1 Особливості трансформації публічної служби в країнах англосаксонської моделі

Англосаксонська модель (Велика Британія, США, Канада, Австралія, Нова Зеландія) вирізняється від класичних континентальних моделей значно меншою формалізованістю державної служби, більшою гнучкістю та акцентом на результат, а не на статус чиновника. Саме тому трансформація публічної служби тут почалася значно раніше та була глибшою.

Трансформація публічної служби в країнах англосаксонської моделі ґрунтується на поєднанні традиційної адміністративної культури з інноваційними управлінськими підходами, що сформувалися під впливом ідей результативності, конкуренції та децентралізації. Значний внесок у дослідження цієї еволюції зробили як класики теорії державного управління, так і сучасні науковці, які вивчають реформаторські практики США, Великої Британії, Канади, Австралії та Нової Зеландії [27; 43; 45]. Зокрема, праці Крістофера Худа (Christopher Hood) стали основою концепції *new public management*, яка вперше набула системного характеру у британських реформах доби М. Тетчер [35]. Ідеї Девіда Озборна та Теда Геблера (Osborne & Gaebler) щодо «перепроєктування уряду» визначили стратегічні напрями трансформації публічного сектору США, акцентуючи на підприємницькому стилі управління [42]. Дослідження Гая Пітерса (V. Guy Peters) та Джеральда Кайдена (Gerald Caiden) поглиблюють розуміння порівняльних особливостей англосаксонських моделей і пояснюють причини їхньої адаптивності та ефективності у контексті глобальної конкуренції [43; 26].

Важливим джерелом аналізу інституційних змін виступають також праці Майкла Барбера (Michael Barber), який досліджував британську систему

управління результатами [23], та Дональда Кеттла (Donald Kettl), що розкрив специфіку реформ публічної служби США в умовах децентралізації та зростання ролі громадськості [36]. У контексті цифрової трансформації вагомими є доробки Джейн Фонтейн (Jane Fountain) та Гленна Вейлера (Glenn Wailes), які аналізують розвиток електронного урядування та цифрових інституцій у країнах з англосаксонською моделлю державного управління [33; 52]. На рівні теоретичного узагальнення суттєвий внесок у вивчення еволюції публічної служби зробили також Гарольд Коулман (Harold Coleman) та Маріон Леві (Marion Levy), які підкреслювали важливість організаційного навчання, управлінської гнучкості й адаптивності в системах, орієнтованих на ефективність і конкуренцію [28; 37].

Трансформація публічної служби в країнах англосаксонської моделі розпочалася насамперед із відмови від класичної бюрократичної веберівської парадигми та переходу до концепції New Public Management (NPM). У 1980–1990-х роках у Великій Британії, США, Новій Зеландії, Канаді та Австралії було впроваджено масштабні реформи, спрямовані на перенесення в логіку державного управління інструментів приватного менеджменту [42; 45; 27]. Публічна служба перестала розглядатися як механістична структура, в якій посадовець — це насамперед носій статусу, а не відповідальності. Натомість ключовою стала логіка ефективності, змагальності та вимірюваності результатів [35; 24]. Надання публічних послуг почалося розглядатися в категоріях ринку, де конкурують різні постачальники — державні, приватні або змішані [42]. Значна кількість державних функцій була передана на аутсорсинг, а закупівля послуг відбувалася через контрактні механізми [36]. Управління державою стало менеджеризованим: центром тяжіння в системі публічної служби став не «кар'єрний бюрократ», а професійний менеджер, відповідальний за показники ефективності, продуктивності та кінцевий результат [38; 30]. Саме англосаксонські країни, зокрема Велика Британія періоду Маргарет Тетчер і Нова Зеландія з реформами 1988 року, стали найбільш радикальними лабораторіями

впровадження NPM — і саме там було здійснено найбільш комплексну перебудову управлінських процедур [23; 35; 42].

Другим важливим напрямом трансформації публічної служби в країнах англосаксонської моделі став фундаментальний відхід від традиційної парадигми довічного призначення на посаду («job for life») у бік контрактного, гнучкого та динамічного формату працевлаштування [26; 43]. Якщо у континентальних системах (насамперед французькій та німецькій) державна служба історично функціонувала як замкнена корпорація, що формує власну кадрову еліту та забезпечує службовцям майже повну професійну стабільність протягом усієї кар'єри, то англосаксонський підхід спочатку був менш закритим та менш жорстко формалізованим [28; 37]. Проте саме в період адміністративних реформ кінця ХХ століття ця відмінність набула доктринального характеру: державна служба перестала розумітися як «юридично гарантоване місце», а чиновник перестав трактуватися як носій status quo, що має природний і довічний привілей перебування у системі [45; 31].

Унаслідок цього державний службовець у Великій Британії, США, Канаді, Австралії та Новій Зеландії почав розглядатися не як конституційно привілейований елемент бюрократичного апарату, а як суб'єкт ринку праці, який конкурує за робоче місце на підставі професійної експертизи, навичок, управлінських здібностей та здатності генерувати результат. Це означає, що система добору персоналу стала набагато ближчою до приватного сектору — не в сенсі повної комерціалізації, а в сенсі домінування критеріїв компетентності, ефективності та відповідності конкретним завданням. Поширився відкритий найм, сформувалася нормальна й легітимна мобільність між державним і приватним секторами, а перехід з бізнесу в публічну службу і навпаки перестав сприйматися як «аномалія». Для вищого управлінського рівня, тобто для категорії senior management, було запроваджено індивідуальні контракти з чітко визначеними строками, показниками результативності та критеріями оцінювання.

Особливо важливо підкреслити, що зміна логіки працевлаштування вплинула і на систему винагороди. В англосаксонській моделі оплата праці перестала бути «функцією посади» – тобто перестала залежати лише від того, яку позицію людина займає в таблиці про ранги. Натомість вона стала корелювати із реальними компетентностями, здатністю керувати процесами, приймати управлінські рішення, демонструвати ефективність та відповідати за кінцеві результати діяльності. Таким чином, вартість праці службовця почала визначатися його фактичним професійним капіталом, а не формальним юридичним статусом. Це, у свою чергу, сприяло не лише мотиваційному перезавантаженню публічної служби, а й створенню передумов для постійного професійного розвитку та навчання протягом усього циклу кар'єри, оскільки конкуренція знаннями стала ключовою умовою фахової самореалізації у державному секторі.

Третьою ключовою особливістю трансформації публічної служби в країнах англосаксонської моделі стала чітка інституціоналізація розмежування політичного та адміністративного рівнів державного управління. У традиційній континентальній моделі державний службовець розглядається як носій інституційної пам'яті та стабільності держави, а сама державна служба має характер квазікорпоративної бюрократичної структури, в якій службовець виконує функції не лише технічного оператора, але й гарант continuity державності, уособлюючи її надполітичність та спадкоємність. В англосаксонській концепції ця логіка була принципово переосмислена. Тут вихідною позицією є те, що політична сфера та адміністративна сфера належать до різних і автономних площин, які не повинні перетинатися у плані прийняття рішень і персональних призначень. Інакше кажучи, політика визначає напрям і стратегічні пріоритети, а адміністрація забезпечує їхню технічну і управлінську реалізацію, не втручаючись у політичну боротьбу та не беручи участі у формуванні програм політичних акторів. Це означає, що міністр у англосаксонській моделі виступає політичним лідером, який задає стратегічні цілі та формує пріоритети державної політики в межах свого відомства, але не

керує повсякденними операційними процесами. Реальна адміністративна реалізація покладається на виконавчі агентства та менеджерські команди, які діють на основі чітко визначених компетенцій, контрактів і показників результативності. Розмежування політичного й адміністративного у англomовних країнах не є формальною декларацією – воно має інституційний характер і закріплюється через організаційні моделі, процедури оцінювання, регламенти підзвітності та навіть кадрову політику. Це забезпечує високу стійкість адміністративного апарату до змін політичних еліт: зміна уряду не передбачає кадрового «обнулення», як це трапляється у деяких напівполітизованих моделях пострадянського типу.

У цій концепції також принципово змінюється природа підзвітності. Якщо в класичній бюрократії відповідальність є статусною (тобто пов'язана з посадою, яка визначає повноваження та авторитет), то у англосаксонській логіці відповідальність є функціональною і результатною. Менеджери та agent heads оцінюються не за формальним місцем у адміністративній ієрархії, а за тим, наскільки успішно вони досягають визначених цілей і показників ефективності. Такий підхід зміщує акцент з «правильності процедур» на ефекти політики та якість публічних послуг.

Саме така логіка породила у Великій Британії розгалужену систему виконавчих агентств (executive agencies), створену у рамках реформи «Next Steps» наприкінці 1980-х років. Агентства отримали значну автономію у внутрішньому управлінні, власні бюджети, систему контрактного менеджменту та чіткі performance indicators. Цей формат виявився настільки ефективним, що став модельним рішенням і був адаптований у багатьох інших юрисдикціях англomовного світу, зокрема у Новій Зеландії, Канаді та Австралії, сприяючи поширенню принципів New Public Management через інституційні механізми, а не лише через доктринальні декларації.

Наступна зміна пов'язана з дігіталізацією управління та переходом від простого електронного урядування до логіки Government as a Platform. Англосаксонські країни першими почали впроваджувати принцип «цифрові

сервіси за замовчуванням»: електронна форма стала первинною, а не додатковою опцією. Парадигма сервісного дизайну передбачає, що при створенні державних послуг потрібно виходити з потреб конкретного користувача та забезпечувати для нього найпростішу, найшвидшу та найменш бюрократизовану комунікацію. Прикладом цього є платформа GOV.UK, яка стала світовим еталоном API-орієнтованого управління і побудови державних цифрових рішень. У результаті акцент змістився з формальної процедури на користувацький досвід: менше «нормативних актів» – більше реальних сервісів.

П'ятий вектор змін пов'язаний із переходом до клієнтоцентричної логіки, у межах якої громадянин перестає сприйматися як пасивний суб'єкт адміністративного впливу, підвладний авторитету державної установи, і розглядається передусім як повноправний користувач державної послуги, що має легітимне очікування її якості, доступності, стандартизованості та швидкості. У цьому контексті публічна служба перестає функціонувати як автономний бюрократичний апарат із власними професійними ритуалами, і трансформується в організацію надання послуг (delivery organization), орієнтовану на управління цінністю для кінцевого споживача публічного сервісу. Така трансформація зміщує акценти: увага спрямовується не на внутрішню адміністративну процедуру, а на фактичний досвід взаємодії громадянина з державою та на досягнутий результат — тобто на вимірюваний ефект послуги у реальному житті.

У практичній площині клієнтоцентричність передбачає систематичне впровадження інструментів вимірювання рівня задоволеності користувачів, моделювання користувацьких траєкторій (customer journey), регулярне проведення оцінювання ефективності сервісів через метрики часу, вартості та якості послуг. Державні органи розробляють і затверджують сервісні стандарти, які визначають нормативну тривалість операцій, доступність каналів звернення, вимоги до прозорості та відкритості інформації. У публічному просторі поширюється використання інтерактивних панелей моніторингу (public dashboards), що забезпечують реальний час відстеження показників діяльності установ і дозволяють порівнювати їхню ефективність між відомствами,

регіонами й сервісними доменами. Не менш важливу роль відіграє розвиток політики відкритих даних як механізму зовнішнього контролю над якістю сервісів. Публікація відкритих наборів даних у форматах, доступних для машинного аналізу, дає змогу аналітикам, науковцям, журналістам, громадським організаціям і самим громадянам здійснювати незалежну оцінку продуктивності державних установ, формувати альтернативні висновки та виявляти неефективність чи затримки. У таких умовах публічна адміністрація отримує додатковий стимул до підвищення якості сервісів не лише через внутрішню систему підзвітності, а й через конкуренцію за довіру та визнання з боку суспільства.

Окремим напрямом трансформацій є інституціоналізація професійної етики та розбудова системи антикорупційного комплаєнсу. У 2000-х роках у низці англосаксонських країн було прийнято сучасні кодекси етики публічних службовців, розширено механізми захисту викривачів, інтегровано елементи ESG в систему державного управління. Також посилено прозорість лобістських процедур, особливо в США та Канаді, що забезпечило можливість публічного нагляду за процесом впливу груп інтересів на ухвалення рішень. У сукупності ці зміни підкреслюють, що трансформація англосаксонської публічної служби була не косметичною, а системною: вона перетворила державу з ієрархічного охоронця нормативності на сервісно-менеджерську платформу, орієнтовану на результат, конкурентність, інновацію та відповідальність.

## **2.2 Європейські стандарти професіоналізації та етичності державної служби**

Європейські стандарти професіоналізації та етичності державної служби формувалися як відповідь на потребу підвищення ефективності публічного управління, гармонізації адміністративних практик між країнами ЄС та забезпечення легітимності держави у демократичній правовій системі. У європейському контексті професіоналізація державної служби розглядається не

як технічна модернізація персоналу, а як системний інструмент забезпечення належного управління (good governance), верховенства права, неупередженості адміністрації та довіри громадян до публічних інституцій. Такий підхід базується на уявленні про державну службу як окремий публічно-правовий інститут, який повинен поєднувати компетентність, етичність, незалежність від політичної кон'юнктури та підзвітність суспільству.

Ключовим елементом європейського підходу є нормативне закріплення професійних стандартів та універсальних вимог до державного службовця, які мають характер не лише рекомендаційних орієнтирів, а фактично формують регулятивний каркас сучасної європейської моделі державної служби. Ці вимоги фіксуються у рекомендаціях Ради Європи (зокрема Recommendation CM/Rec(2000)10 та CM/Rec(2010)12), у документах Європейської Комісії, а також у принципах SIGMA/OECD, що виконують функцію загальноєвропейських бенчмарків та застосовуються як базові критерії для оцінювання і спрямування реформ у сфері публічної служби в країнах, які перебувають у процесі євроінтеграційних трансформацій. Вплив цих документів має не декларативний, а практичний характер: вони визначають параметри професійного добору, структуру компетентнісних моделей, механізми управління людськими ресурсами, формати підзвітності, а також створюють інституційний тиск на національні уряди у напрямі імплементації стандартів меритократії та доброчесності.

У цьому контексті професійність трактується не як формальна наявність стажу чи статусу, а як інтегрований результат знань, управлінських та аналітичних компетентностей, навичок публічного менеджменту, а також здатності застосовувати ці інструменти у складних ситуаціях прийняття рішень. Вона має бути підтверджена як системою професійного добору (зокрема через незалежні конкурсні комісії та стандартизовані процедури оцінювання), так і постійним навчанням (lifelong learning) – що розглядається не як факультативний інструмент професійного самовдосконалення, а як обов'язковий структурний елемент кар'єрного розвитку. Це означає, що європейська модель не фіксує

службовця у точці «набутого професіоналізму», а передбачає постійну актуалізацію знань, адаптивність, цифрову грамотність, вміння працювати з новими державними сервісними технологіями, алгоритмічними платформами та інструментами evidence-based policy.

Відбір до публічної служби має здійснюватися на конкурсних, прозорих і недискримінаційних засадах, що є фундаментом меритократичної ідеології європейської моделі. Такий відбір забезпечує домінування критерію професійної компетентності над політичною, партійною чи будь-якою іншою формою лояльності. Доступ до посади не може бути функцією неформальних зв'язків, корпоративної замкнутості або політичної протекції – він має бути інституційно структурованим і юридично захищеним від будь-яких впливів, що спотворюють конкуренцію. Саме це вважається ключовою передумовою деполітизації управлінського корпусу, підвищення довіри до держави з боку суспільства та наближення публічної служби до очікувань європейського стандарту якості управління (good governance).

Другим системним компонентом є етичність державної служби, яка в європейській парадигмі розглядається не як опційний прояв професійної культури окремого службовця, а як структурно-правовий обов'язок, що становить невід'ємний елемент демократичного врядування. Європейські стандарти виходять з того, що етика у публічному секторі не може бути зведена до моральних чеснот або суб'єктивних переконань конкретної особи. Вона функціонує як інституціоналізований норматив, тобто як сукупність юридично, процедурно і організаційно закріплених регуляцій, які визначають межі допустимої поведінки службовця, встановлюють стандарти прийняття рішень та створюють механізми дисциплінарної, професійної і кримінальної відповідальності за порушення етичних норм. Таким чином, етика виступає не як «додаток» до професіоналізму – вона є правовим змістом публічної служби і критерієм її легітимності.

У цьому контексті ключовим концептом стає «integrity» – внутрішньо та інституційно сформована добродієвість, що передбачає неупередженість у

прийнятті рішень, несумісність особистих інтересів із виконанням службових повноважень, недопустимість корупційних практик, презумпцію прозорості діяльності та мінімізацію будь-яких форм потенційного чи реального конфлікту інтересів. Антиетична поведінка вважається не просто ризиком репутації окремого органу, а загрозою стійкості демократичного правопорядку і підривом довіри громадян до держави як інституту. Саме тому в європейських країнах формується комплексна архітектура етичного забезпечення, яка включає кодекси етики для держслужбовців, обов'язкове декларування потенційних і реальних конфліктів інтересів, деталізовані механізми виявлення та управління такими конфліктами, системи антикорупційного комплаєнсу, декларації доброчесності, а також впровадження незалежних інституцій – уповноважених органів моніторингу та контролю за дотриманням етичних норм.

Важливим елементом у цій архітектурі виступає також захист викривачів (whistleblowers), що у європейському праві отримує окрему нормативну деталізацію, зокрема в актах ЄС та керівних принципах Ради Європи [48; 32]. Ідея полягає в тому, що виявлення і повідомлення про зловживання владою або корупційні практики мають бути не ризиком для кар'єри службовця, а інституційно підтриманим механізмом захисту публічного інтересу. Середовище, у якому службовець може без страху повідомити про неправомірні дії колеги чи керівника, є ключовою ознакою зрілої етичної інфраструктури [5; 17; 12].

Європейські стандарти наголошують також на органічному зв'язку між професіоналізацією та етичністю державної служби. Компетентність без етичності не розглядається як цінність сама по собі: у такому трактуванні вона постає лише як технічна здатність діяти ефективно, яка за умов низьких стандартів доброчесності або слабого етичного контролю потенційно може бути використана для неналежних, приватних чи корупційних цілей [21; 10; 11]. Подібна етична «порожнеча» професіоналізму у європейських документах ідентифікується як фактор високого ризику зловживань владою, оскільки висококваліфікований, але етично некорінений державний службовець фактично володіє інструментальним ресурсом маніпулювання процедурами,

доступом до інформації або владними повноваженнями задля приватної вигоди [5; 48; 49].

Звідси випливає ключова теза європейської парадигми: професійність має спиратися на етичні засади, а етичність – бути підтримана професійною інституційною спроможністю. Жоден з цих компонентів не може існувати ефективно в ізоляції. Добročесність без професійності вироджується у формальну моральність, що не здатна забезпечити результативність та ефективність публічної політики; натомість професійність без добročесності трансформується у потенційний механізм легітимізованого зловживання [12; 17; 19]. Таким чином, європейська модель формує комплементарність цих двох сфер: етика задає межі, принципи і «цільову орієнтацію» діяльності службовця, тоді як професіоналізм забезпечує компетентнісний ресурс для досягнення суспільно корисного результату у межах цих етичних рамок [10; 21; 32].

У такій інтерпретації державний службовець не є просто адміністратором, функціонером або технічним виконавцем нормативних процедур – він постає як носій публічної відповідальності, на поведінку і рішення якого делеговано функцію репрезентації та захисту публічного інтересу. Його статус визначається не тільки виконанням алгоритмів управлінської діяльності, а й тим, наскільки у його поведінці інституціоналізовано інтерес суспільства як головного «бенефіціара» публічної влади. Тобто професійність та етичність не є паралельними категоріями – у європейській нормативній логіці це дві взаємопов'язані площини єдиної системи публічної служби, що забезпечує легітимність і якість державного управління (табл. 2.1).

Крім того, стандарти Ради Європи та ЄС закладають вимогу забезпечення інституційної незалежності державних службовців від політичного впливу при збереженні їх підзвітності демократично сформованим органам влади. Це проявляється у моделі деполітизованої, меритократичної державної служби, де зміна політичного керівництва не повинна автоматично означати зміну адміністративного персоналу, а оцінювання має ґрунтуватися на результатах та дотриманні етичних норм. Відповідно, професіоналізація європейської

державної служби завжди супроводжується побудовою комплексних систем підвищення кваліфікації, етичного нагляду та інституційного контролю за дотриманням стандартів поведінки.

Табл. 2.1.

**Основні стандарти професіоналізації та етичності державної служби  
в європейській моделі**

<b>Компонента</b>	<b>Основні характеристики</b>	<b>Інституційне закріплення</b>	<b>Практичні інструменти реалізації</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Професіоналізація	Системний підхід до компетентності: знання, аналітичні та управлінські навички, адаптивність, цифрова грамотність	Рекомендації Ради Європи (CM/Rec(2000)10, CM/Rec(2010)12), SIGMA/OECD, документи ЄК	Конкурсні процедури, стандартизовані оцінювання, lifelong learning, кар'єрне просування за заслугами	Підвищення ефективності управління, merit-based доступ до посад, деполітизація адміністрації
Етичність / добросовісність	Неупередженість, прозорість, відсутність конфлікту інтересів, відповідальність за порушення етичних норм	Кодекси етики, законодавство ЄС та Ради Європи, принципи «integrity»	Декларування конфліктів інтересів, антикорупційний комплаєнс, дисциплінарні та кримінальні санкції, захист викривачів (whistleblowers)	Підвищення довіри громадян, запобігання зловживанням владою, легітимність державної служби
Інституційна незалежність	Захист від політичного тиску при збереженні підзвітності	Національні закони, стандарти ЄС та Ради Європи	Оцінювання за результатами та дотриманням етичних норм, стабільність адміністративного персоналу при зміні політичного керівництва	Стійкість державних інститутів, стабільність та передбачуваність публічного управління
Комплементарність професійності та етичності	Професіоналізм без етики — ризик зловживань; етика без професіоналізму — формальна моральність	Європейські рекомендації, стандарти SIGMA/OECD	Інтегровані системи навчання, підвищення кваліфікації, етичний контроль	Забезпечення ефективного, легітимного та відповідального публічного управління

*Джерело: складено автором*

Таким чином, європейські стандарти професіоналізації та етичності державної служби репрезентують цілісну концепцію, в якій фаховість,

добросесність, правова підзвітність і публічна відповідальність формують єдиний нормативний каркас публічного управління. Саме ця інтегрованість відрізняє європейську модель від суто технічних модернізаційних реформ і робить її фундаментальною у процесах демократичної консолідації та інституційного зміцнення сучасних держав.

### **2.3 Інноваційні підходи до розвитку публічного управління в умовах глобалізації**

У сучасному глобалізованому середовищі система публічного управління перестає бути ізольованою внутрішньонаціональною підсистемою, обмеженою рамками одного державного апарату. Вона функціонує в умовах постійної взаємодії з транснаціональними регуляторними центрами, міжнародними організаціями, глобальними стандартами прозорості, підзвітності та добросесності, цифровими платформами, мережевими структурами та ринками даних. Глобалізаційні процеси впливають не лише на зміст державної політики, а й на архітектуру адміністративних систем: традиційна ієрархічна бюрократія замінюється мережевими, платформними та гібридними моделями управління, які дозволяють інтегрувати різноманітні ресурси, компетенції та технології для підвищення ефективності та гнучкості державних послуг. В умовах глобалізації інновації стають ключовим чинником конкурентоспроможності публічних інститутів, оскільки вони забезпечують адаптацію до нових викликів, змінюють способи взаємодії зі споживачами послуг та дозволяють оперативно реагувати на трансформацію суспільних потреб.

Одним із основних напрямів таких інновацій є формування цифрових моделей публічного управління, у межах яких цифровізація розглядається не просто як механізм автоматизації традиційних бюрократичних процедур, а як принципово новий формат організації державного апарату. Це означає, що технології не слугують лише для підвищення швидкості обробки документів чи зменшення адміністративних витрат, а стають основним інструментом

стратегічного переформатування державної діяльності. У цьому контексті концепція “government as a platform” набуває центрального значення: держава-платформа виступає як інтеграційний центр, що забезпечує взаємодію між громадянами, бізнесом і державними органами через стандартизовані цифрові сервіси та відкриті дані. Така архітектура дозволяє зменшити фрагментацію послуг, підвищити прозорість процесів і забезпечити більш персоналізовану взаємодію з користувачем, орієнтуючись на його реальні потреби.

У практичному вимірі це втілюється через створення інтегрованих державних порталів, автоматизованих систем e-government, алгоритмічних рішень для управлінських процесів, електронної ідентифікації, систем e-justice та e-tax. Вони не лише спрощують доступ до державних послуг, але й формують основу для нової логіки державного управління, де пріоритетом стає результативність, відкритість та підзвітність. Завдяки цим інструментам держава здатна ефективно збирати, обробляти та аналізувати дані, що стосуються суспільних потреб, ефективності послуг та ризиків управлінських рішень. Цифрові моделі також створюють можливості для залучення громадян до процесів ухвалення рішень через електронні консультації, відкриті дані та публічні платформи моніторингу, що суттєво підвищує рівень participatory governance та довіру до державних інститутів.

Другим стратегічним напрямом розвитку публічного управління в умовах глобалізації є поширення концепції data-driven governance, тобто управління, яке ґрунтується на системному використанні даних, аналітичних моделей та оцінці політик на основі доказів. У сучасному глобалізованому світі держави відходять від практики «інтуїтивних» або традиційно нормативно-орієнтованих рішень, де політика формувалася переважно на основі історичних прецедентів, особистих суджень керівників або попереднього законодавчого досвіду. Натомість акцент зміщується на об’єктивну, кількісно та якісно обґрунтовану інформацію, яка дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень, оцінювати ефективність політик та оптимізувати процес прийняття рішень у реальному часі.

Data-driven governance передбачає комплексне використання великих масивів даних (big data), що охоплюють статистику, адміністративні реєстри, соціальні, економічні та екологічні показники. Сучасні держави активно застосовують інструменти машинного навчання, штучного інтелекту та алгоритмічного аналізу, щоб виявляти закономірності, моделювати сценарії розвитку подій та оцінювати ризики на національному та локальному рівнях. Значну роль відіграє також статистичне прогнозування та оцінка впливу регуляторних змін (regulatory impact assessment, RIA), що дозволяє передбачати економічні, соціальні та екологічні наслідки законодавчих і адміністративних рішень ще на стадії їхнього формування.

Особливістю такого підходу є перехід від процедурного до результативного управління, коли ефективність політики визначається не лише відповідністю формальним нормам або внутрішнім регламентам, а фактичними результатами та впливом на цільові групи. Державні органи створюють системи показників результативності (performance indicators), KPI, індикатори якості послуг та моніторингу реалізації політик, що дозволяє здійснювати регулярну аналітичну оцінку і корекцію управлінських процесів. Такий підхід робить державу більш евіденс-орієнтованою, тобто здатною приймати рішення на основі науково обґрунтованих даних та фактів, а не лише формально-нормативних вимог.

Крім того, впровадження data-driven governance створює умови для більш прозорого управління та підзвітності: доступ до відкритих даних, аналітичних звітів і цифрових панелей моніторингу дозволяє громадськості, науковцям та бізнесу оцінювати ефективність публічних рішень і брати участь у формуванні політики на основі об'єктивної інформації. Таким чином, data-driven governance не лише підвищує якість державного управління, а й сприяє демократичності процесів, зменшенню корупційних ризиків та більшій орієнтації державної політики на реальні потреби суспільства.

Третій інноваційний вектор розвитку публічного управління в умовах глобалізації пов'язаний із переходом до мережевої моделі управління (network governance). На відміну від традиційних ієрархічних бюрократичних систем, які

домінували протягом більшої частини ХХ століття, сучасна публічна політика орієнтується на інтеграцію множинних акторів, серед яких приватний бізнес, міжнародні організації, локальні громади, неурядові організації, професійні асоціації, академічні установи та технологічні платформи. Глобалізаційні процеси руйнують класичну монополію держави як єдиного центра управлінських рішень і створюють потребу у моделі, де управління розглядається не як вертикально детермінований процес, а як динамічна мережа взаємодій і координаційних механізмів. В рамках такої моделі держава виконує роль фасилітатора та координатора, що забезпечує баланс інтересів різних сторін, сприяє інтеграції ресурсів, експертиз та інноваційних рішень, а також контролює дотримання загальних стандартів прозорості, ефективності та законності.

Мережеве управління характеризується гнучкістю та адаптивністю, оскільки воно дозволяє оперативно залучати додаткові ресурси та компетенції, необхідні для реалізації складних політик у швидкоплинному глобальному середовищі. Акцент зміщується з жорсткого централізованого контролю на колективну відповідальність та партнерство: держава координує діяльність мережі, встановлює правила взаємодії, забезпечує інституційні рамки для спільного прийняття рішень і водночас залишає простір для автономії партнерських суб'єктів. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності політик у сферах, де традиційна бюрократія виявляється надто повільною або не здатною врахувати складність сучасних проблем.

Четвертий інноваційний напрямок — це парадигма відкритості та прозорості. Вона виходить за межі простої концепції доступу громадян до інформації та передбачає принципове переосмислення держави як відкритої системи, здатної до постійного зворотного зв'язку з суспільством. У практичному вимірі це реалізується через такі інструменти, як open data, open budget, open design, open policy, які не лише забезпечують інформаційну прозорість, а й створюють механізми зовнішнього демократичного контролю. Громадяни, аналітичні спільноти, експертні та академічні кола отримують можливість перевіряти рішення органів влади, оцінювати їхню ефективність, впливати на

політичний процес і своєчасно виявляти корупційні ризики чи системні недоліки. Підхід відкритості також стимулює розвиток інновацій у взаємодії держави і суспільства, адже прозорі дані та відкриті платформи дозволяють стороннім акторам створювати нові сервіси, аналізувати політики та пропонувати рішення, які держава може інтегрувати у власну систему управління.

У комплексі мережеве управління та парадигма відкритості формують сучасну модель інклюзивної та адаптивної держави, яка здатна ефективно діяти в умовах глобалізації, забезпечує залучення різних груп акторів, максимізує використання знань та ресурсів, а також підвищує довіру громадян до державних інституцій через прозорість, підзвітність і демократичне залучення. Такий підхід трансформує роль держави: вона перестає бути єдиним «директором» суспільних процесів і стає платформою, що координує, інтегрує та стимулює взаємодію різноманітних соціальних, економічних і технологічних суб'єктів.

Отже, інноваційність публічного управління в добу глобалізації полягає не у впровадженні окремих технологічних інструментів, а у зміні самої логіки державності — від держави як адміністратора схеми примусу до держави як сервісного та координаційного центру, що працює у відкритому, мережевому, платформному та даноцентричному форматі. Це є базовою умовою конкурентоспроможності сучасних держав у глобальному просторі.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

#### **3.1 Адаптація зарубіжного досвіду до української системи публічного управління**

В умовах глобалізації, а також активної інтеграції України до європейського та світового простору публічної адміністрації, процес адаптації зарубіжного досвіду набуває стратегічного значення як один із ключових чинників реформування національної системи публічного управління. У сучасних умовах ефективність державних інститутів безпосередньо залежить від здатності держави запозичувати та трансформувати передові управлінські практики, що довели свою результативність у різних міжнародних контекстах.

Адаптація зарубіжного досвіду до української системи публічного управління широко досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. У вітчизняній науковій традиції значний внесок у розроблення теоретичних та практичних засад модернізації державної служби здійснили В. Авер'янов, В. Князєв, І. Лопушинська, В. Ребкало, С. Дубенко та інші [14; 15; 23; 25; 28]. У міжнародній науковій думці ключовими орієнтирами стають концепції, розроблені К. Худом, Г. Пітерсом, Д. Озборном і Т. Геблером, М. Кастельсом, Дж. Фонтейн, які аналізують моделі NPM, Good Governance, цифрового врядування та компаративного державного управління [2; 3; 4; 7; 9; 30]. Їхні підходи формують методологічне підґрунтя для адаптації світового досвіду відповідно до умов України та сприяють формуванню сучасної, ефективної й інноваційної моделі публічної служби [6; 13; 31].

Зарубіжні моделі, особливо ті, що сформувалися в країнах англосаксонської та континентальної традицій, пропонують комплекс концептуальних підходів, які можуть бути адаптовані до українського контексту.

Так, у країнах англосаксонської моделі публічної служби особливу увагу приділяють менеджеризації державних інститутів, результативності та підзвітності, а також розвитку контрактної системи зайнятості, орієнтованої на компетенції, а не на формальні посадові рамки [2; 4; 7; 30]. Континентальна традиція, в свою чергу, акцентує на стандартах професійної підготовки, чіткій нормативній базі та інтеграції етичних принципів у державну службу, що забезпечує стабільність і довгострокову передбачуваність управлінських процесів [8; 11; 16; 20].

Вивчення та адаптація цих практик дозволяє підвищити ефективність державних інститутів шляхом запровадження сучасних методів управління людськими ресурсами, що включають конкурсну систему добору, оцінку компетенцій, постійне професійне навчання, системи мотивації, орієнтовані на результат, та можливості вертикальної і горизонтальної мобільності службовців. Особлива увага приділяється впровадженню прозорих та підзвітних процедур, які регулюють прийняття управлінських рішень, зменшують корупційні ризики та підвищують рівень довіри громадян до державних органів.

Крім того, зарубіжний досвід демонструє важливість цифровізації адміністративних процесів, інтеграції інноваційних технологій у повсякденну діяльність державних органів, що дозволяє підвищити ефективність надання послуг, скоротити бюрократичні бар'єри, забезпечити доступність та оперативність сервісів для громадян і бізнесу. До таких інновацій належать інтегровані цифрові портали, автоматизовані системи обліку та моніторингу, електронна ідентифікація, аналітичні платформи для оцінки результативності політик та алгоритмічне управління процесами.

Адаптація цих практик до українського контексту не є механічним копіюванням. Вона передбачає системне оцінювання відповідності міжнародних стандартів специфіці національної правової, політичної та соціокультурної системи, а також структурним особливостям державного управління в Україні. Однією з основних проблем є поєднання принципів меритократії, прозорості та підзвітності, характерних для західних країн, із традиційними моделями

адміністративної практики, що історично формувалися в умовах пострадянської бюрократії. Це вимагає не лише нормативних змін, але й трансформації інституційних та кадрових механізмів, включно з впровадженням конкурсного відбору, підвищенням ролі професійної підготовки та системи безперервного навчання державних службовців.

Особливу увагу в процесі реформування української системи публічного управління приділено цифровій трансформації адміністративних процесів, яка запозичує передові принципи міжнародної практики, зокрема концепції “government as a platform” та моделей e-governance із зарубіжного досвіду. Сучасна цифрова трансформація передбачає не просто оцифрування існуючих бюрократичних процедур, а глибинне переформатування самої логіки взаємодії державних органів із громадянами та бізнесом. Вона орієнтована на створення інтегрованих цифрових сервісів, єдиних електронних порталів для отримання адміністративних послуг, систем аналітики та моніторингу, що забезпечують прозорість процесів, швидкість обслуговування та зменшення адміністративного навантаження на користувачів.

Впровадження таких сервісів дозволяє підвищити ефективність роботи державних установ за рахунок автоматизації рутинних процедур, оптимізації обробки даних та стандартизації процесів надання послуг. Наприклад, інтегровані платформи дозволяють громадянам здійснювати електронну подачу документів, отримувати статус обробки звернень у режимі реального часу, а бізнесу – скорочувати часові та фінансові витрати на взаємодію з державними органами. Крім того, ці сервіси забезпечують підзвітність державної влади, оскільки створюють цифрові сліди управлінських рішень і дозволяють контролювати відповідність дій органів влади встановленим стандартам і нормативам.

Водночас на відміну від країн із високим рівнем цифровізації, Україна стикається з низкою викликів у цьому процесі. Серед них – недостатньо розвинена нормативно-правова база, що регулює функціонування цифрових сервісів, а також відсутність єдиних стандартів взаємодії між центральними та

локальними органами влади, бізнесом і громадськістю. Важливою складовою успішної цифрової трансформації є також створення уніфікованих процедур обміну даними, визначення правил інформаційної безпеки та захисту персональних даних, що забезпечують довіру користувачів до електронних послуг.

Ще одним важливим аспектом адаптації є впровадження принципів *data-driven governance*, які у зарубіжних країнах забезпечують ухвалення рішень на основі аналітики великих масивів даних, статистичного моделювання, машинного навчання, прогнозування та оцінки впливу регуляторних змін. Для України це передбачає створення систем збору та обробки даних, формування єдиних показників ефективності державних політик, а також розвиток аналітичного потенціалу державних службовців у сфері статистики, прогнозування та економетричного моделювання.

Особливу увагу приділено інтеграції міжнародних стандартів оцінки регуляторного впливу (RIA) та методологій оцінки результативності політик, що дозволяє формувати більш обґрунтовані, прозорі та відповідальні управлінські рішення. У поєднанні з цифровізацією та аналітичною основою, *data-driven governance* створює умови для перетворення держави з класичного адміністратора процедур на гнучку, адаптивну та результативно орієнтовану систему, здатну швидко реагувати на соціальні, економічні та технологічні зміни у глобальному середовищі.

Особливе значення в процесі реформування української системи публічного управління має адаптація інституційних та етичних стандартів, які формують фундамент професійної і добросовісної державної служби. Досвід європейських країн, а також практика англосаксонських держав демонструє, що високий рівень інтеграції професійних стандартів та етичних норм у систему державної служби є критично важливим для забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності управлінських процесів. У цих країнах етичність адміністрації розглядається не як факультативний елемент, а як невід'ємна

складова професійної компетентності державного службовця, що нормативно закріплена та підтримується системою інституційних механізмів.

В українському контексті відбувається поступове впровадження ключових елементів інституційної та етичної трансформації. Серед них слід виділити розробку та запровадження кодексів етики для державних службовців, що визначають стандарти поведінки, принципи неупередженості, конфлікту інтересів та належного використання службових повноважень. Важливим кроком є механізми захисту викривачів (whistleblowing), які надають службовцям можливість повідомляти про порушення, корупційні практики чи неправомірні дії без ризику втрати роботи чи професійної репутації. Також активно впроваджуються антикорупційні декларації та стандартизовані форми контролю доходів і витрат посадовців, а також створюються незалежні органи та комісії, що здійснюють моніторинг доброчесності та етичної поведінки державних службовців.

Проте ефективність цих нововведень визначається не лише наявністю нормативної бази. Вона безпосередньо залежить від рівня професіоналізації державних службовців, їхніх компетенцій та здатності застосовувати етичні принципи на практиці. Не менш важливим є розвиток організаційної культури державних установ, яка формує цінності, стандарти поведінки та очікування щодо доброчесності, а також системи мотивації, яка стимулює службовців діяти відповідально та професійно. Тобто, формування етичної системи у публічній адміністрації має поєднувати нормативне регулювання з розвитком кадрового потенціалу та інституційної культури, що дозволяє досягти стійкого ефекту в підвищенні довіри громадян, прозорості та ефективності державного управління.

Адаптація інституційних та етичних стандартів у Україні є багатовимірним процесом, який поєднує законодавчі ініціативи, розвиток кадрового потенціалу, підвищення професійної етики та створення системи підзвітності. Лише така комплексна трансформація дозволяє забезпечити ефективне функціонування публічної служби на засадах доброчесності, професійності та відповідальності перед суспільством.

Таким чином, адаптація зарубіжного досвіду в українському публічному управлінні — це комплексний процес трансформації, що охоплює нормативно-правовий, організаційний, кадровий, технологічний та культурний виміри. Його успіх залежить від здатності інтегрувати міжнародні стандарти ефективності, прозорості та доброчесності з реаліями українського контексту, створюючи гнучку, професійну та інноваційно орієнтовану державну службу. Ефективна адаптація такого досвіду забезпечує підвищення легітимності держави, довіри громадян та конкурентоспроможності національної системи публічного управління в умовах глобалізації.

### **3.2. Впровадження цифрових технологій, кадрового інжинірингу та інституційних реформ**

Сучасна система публічного управління зазнає трансформацій під впливом глобалізаційних процесів, розвитку інформаційних технологій та зростаючих очікувань суспільства щодо ефективності та прозорості державних інститутів. У цьому контексті ключовими напрямками реформ є цифровізація державного управління, кадровий інжиніринг та інституційні перетворення, які взаємопов'язані та утворюють комплексний механізм модернізації публічного сектора.

Впровадження цифрових технологій у сфері державного управління сьогодні розглядається як один із ключових механізмів модернізації публічного сектора та підвищення його ефективності. Цифровізація перестала бути виключно технічним інструментом автоматизації існуючих адміністративних процедур; вона стала фундаментальною трансформацією логіки взаємодії держави та суспільства, що змінює способи формування, надання та контролю державних послуг. У цьому контексті цифрові технології виступають не лише засобом підвищення оперативності, а й механізмом забезпечення прозорості, підзвітності, доступності та інтеграції всіх учасників державного процесу.

Одним із основних напрямів цифровізації є концепція “government as a platform”, яка передбачає інтеграцію різних державних сервісів на єдиній цифровій платформі. Така модель дозволяє громадянам та бізнесу отримувати комплексні адміністративні послуги через електронні портали, уникаючи необхідності фізичної присутності у різних установах та скорочуючи часові витрати. Крім того, державні органи отримують можливість централізовано обробляти дані, контролювати процеси надання послуг та швидко реагувати на запити користувачів. Ця концепція також забезпечує масштабованість та гнучкість системи державних сервісів, адже нові послуги можна інтегрувати у платформу без необхідності повної перебудови існуючої адміністративної структури.

Другим важливим напрямом є e-governance та e-services, які спрямовані на автоматизацію адміністративних процедур та створення електронних кабінетів для громадян і бізнесу. Це дозволяє формалізувати документообіг, стандартизувати процедури, забезпечити прозорість і підзвітність рішень. Використання цифрових систем обліку та моніторингу дозволяє державі відслідковувати ефективність надання послуг, оперативно реагувати на порушення та виявляти проблемні місця у функціонуванні органів влади. Такі системи також підвищують рівень доступності адміністративних сервісів, особливо для громадян у віддалених регіонах або тих, хто має обмежені можливості для особистого звернення до державних установ.

Ще одним стратегічним напрямом є впровадження аналітичних систем та технологій big data, що дозволяють державним органам здійснювати прогнозування, моделювання та ухвалення рішень на основі доказів. Використання методів data-driven governance сприяє підвищенню ефективності політик, оцінці їхнього впливу та коригуванню управлінських рішень у реальному часі. Аналітичні платформи дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, здійснювати комплексну оцінку соціальних, економічних та екологічних наслідків державних рішень, що значно підвищує обґрунтованість і прозорість політик. Важливим аспектом впровадження цифрових технологій є розвиток

нормативно-правової бази та стандартів обміну даними між державними органами, бізнесом та громадянами. Це включає регламентацію електронного документообігу, електронного підпису, захисту персональних даних та забезпечення кібербезпеки. Без чітких правових стандартів цифровізація не може бути ефективною, оскільки відсутність захищеності даних та правових механізмів контролю підриває довіру суспільства до електронних сервісів.

Кадровий інжиніринг є одним із ключових стратегічних інструментів модернізації системи публічного управління, що забезпечує системне управління людськими ресурсами у державному секторі та спрямований на підвищення ефективності, компетентності та мотивації державних службовців. Цей підхід передбачає не лише адміністративне регулювання кадрових процесів, а комплексну трансформацію політики управління персоналом, орієнтовану на розвиток професійних компетенцій, оцінку результативності та формування системи кар'єрного зростання.

Одним із головних аспектів кадрового інжинірингу є професіоналізація державних службовців. Це включає створення системи прозорого та конкурентного добору, оцінки та відбору кадрів на основі принципів меритократії, коли ключовим критерієм є компетентність та відповідність посадовим вимогам, а не політична чи будь-яка інша лояльність. Професіоналізація також передбачає безперервний розвиток фахівців через системи підвищення кваліфікації, тренінги, семінари та навчання протягом усього професійного життя (*lifelong learning*). Це забезпечує адаптацію персоналу до змінних умов управління, технологічних інновацій і соціально-економічних викликів.

Ще одним важливим компонентом є впровадження гнучких форм зайнятості, зокрема контрактної системи для керівників та ключових посадових позицій. Контрактна зайнятість дозволяє залучати фахівців із приватного сектора, академічного середовища або міжнародних організацій, що підвищує компетентність державних органів та сприяє інтеграції кращих практик управління. Така гнучкість також забезпечує можливість ротації кадрів і формує

більш динамічну та адаптивну структуру публічної служби, яка здатна оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Не менш важливим елементом кадрового інжинірингу є система оцінки результативності діяльності державних службовців. Використання інструментів KPI, performance evaluation та інших методик моніторингу дозволяє не лише контролювати виконання посадових обов'язків, а й стимулювати професійне зростання та відповідальність. Система оцінки ефективності сприяє формуванню культури результативності, коли службовець заохочується за досягнення конкретних управлінських результатів, а не лише за формальне дотримання процедур або стаж роботи.

Ключовим напрямом кадрового інжинірингу є також кар'єрний розвиток та навчання протягом життя, що передбачає системне планування кар'єри, створення індивідуальних траєкторій професійного зростання, навчальні програми, обмін досвідом та стажування. Це дозволяє державним службовцям адаптуватися до нових вимог управління, освоювати сучасні технології та аналітичні методи, підвищувати якість прийняття управлінських рішень і формувати професійну та етично орієнтовану культуру.

У комплексі кадровий інжиніринг створює систему людських ресурсів державних органів, здатну швидко реагувати на соціально-економічні та технологічні зміни, підвищує результативність діяльності адміністративних структур і формує довіру громадян до публічної служби. Він забезпечує поєднання професійності, етичності та адаптивності кадрів, що є критично важливим для модернізації державного управління та інтеграції кращих світових практик у національну систему публічної адміністрації.

Інституційні реформи є одним із ключових елементів модернізації системи публічного управління та спрямовані на структурне, функціональне та нормативне оновлення державних інститутів. Основна мета цих реформ полягає у створенні організаційної архітектури, здатної забезпечувати ефективне виконання державних функцій, одночасно підтримуючи баланс між централізованим контролем та гнучкістю управлінських процесів. Інституційні

зміни передбачають не лише перерозподіл повноважень і реформування внутрішньої структури, а й формування механізмів прозорості, підзвітності, етичності та професійної відповідальності.

Одним із найважливіших аспектів є створення виконавчих агентств та мережових структур. Такий підхід передбачає чітке розмежування функцій між політичним керівництвом, представленим міністрами та урядовими органами, та адміністративними командами, які відповідають за фактичну реалізацію політик. Виконавчі агентства забезпечують концентрацію уваги на конкретних завданнях та результатах діяльності, надаючи керівникам більшу автономію для прийняття управлінських рішень у межах визначених стратегічних цілей. Мережові структури, у свою чергу, дозволяють інтегрувати різних акторів – державні установи, місцеве самоврядування, неурядові організації, бізнес та академічні установи – у єдину систему взаємодії, що підвищує гнучкість, адаптивність та ефективність публічної політики.

Другим важливим напрямом інституційних реформ є впровадження принципів прозорості та підзвітності. Сучасна публічна адміністрація розглядає відкритість інформації та участь громадян як невід’ємні складові демократичного управління. Це реалізується через використання відкритих даних (open data), публічних панелей моніторингу (dashboards), інтегрованих інформаційних систем для контролю діяльності органів влади, а також механізмів зовнішнього контролю, що дозволяють суспільству перевіряти якість виконання державних політик. Прозорість сприяє не лише підвищенню ефективності адміністративних процесів, а й формує довіру громадян до державних інституцій, зменшує ризики корупції та зловживань.

Не менш значущим компонентом інституційних реформ є інтеграція етичних та професійних стандартів у діяльність державних органів. Це включає впровадження кодексів етики, створення механізмів запобігання конфлікту інтересів, систем контролю доброчесності та незалежних наглядових органів. Подібна інтеграція забезпечує, що кожен державний службовець діє відповідно до загальноприйнятих професійних та етичних норм, а рішення органів влади

відображають баланс між інтересами держави, суспільства та окремих громадян. Така практика дозволяє формувати культуру відповідальності та етичної поведінки, яка стає невід'ємною частиною функціонування публічного управління.

Інституційні реформи у комплексі створюють стійку базу для модернізації публічного управління, забезпечують ефективну взаємодію між політичним і адміністративним рівнями, формують механізми контролю та підзвітності, а також сприяють розвитку довіри суспільства до державних інституцій. Вони дозволяють державі ефективно адаптуватися до сучасних викликів глобалізації, технологічних змін і підвищених очікувань громадян щодо якості публічних послуг.

Процес модернізації публічного управління в сучасних умовах глобалізації базується на комплексній взаємодії трьох ключових компонентів: цифрових технологій, кадрового інжинірингу та інституційних реформ. Впровадження цифрових технологій трансформує традиційні бюрократичні процедури, створює умови для інтеграції державних сервісів у єдині цифрові платформи, сприяє розвитку аналітики, data-driven governance та забезпечує підзвітність і прозорість діяльності органів влади. Цифровізація виступає не лише інструментом оптимізації процесів, а й фундаментальною зміною логіки взаємодії держави та суспільства, орієнтованою на потреби громадян і бізнесу.

Кадровий інжиніринг є стратегічним механізмом підвищення професійності державних службовців, формування меритократичних принципів відбору, розвитку компетенцій та кар'єрного зростання. Контрактна система, система оцінки результативності, постійне навчання та мотивація персоналу дозволяють державним органам бути більш адаптивними, оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підвищувати якість ухвалених управлінських рішень. Кадровий інжиніринг забезпечує синергію між професійною спроможністю, етичною відповідальністю та ефективністю діяльності публічних служб.

Інституційні реформи забезпечують структурну і функціональну перебудову державного управління, розмежування політичних і адміністративних функцій та створення систем підзвітності, контролю і прозорості. Формування виконавчих агентств, розвиток мережевих структур, інтеграція етичних та професійних стандартів сприяють підвищенню ефективності публічної політики, зменшенню ризиків корупції та формуванню довіри громадян до державних інституцій.

Комплексне впровадження цифровізації, кадрового інжинірингу та інституційних реформ створює систему сучасного публічного управління, здатну ефективно функціонувати в умовах глобалізації та інтеграції України до європейського та світового простору. Це забезпечує підвищення якості надання державних послуг, формування прозорих і підзвітних адміністративних процесів, розвиток професійної та етично орієнтованої державної служби, а також зміцнює довіру суспільства до державних інститутів.

У цілому, модернізація публічного управління в Україні через поєднання цифрових технологій, кадрового інжинірингу та інституційних реформ є ключовим чинником підвищення ефективності держави, адаптації до сучасних викликів та забезпечення стійкого розвитку державних інституцій у довгостроковій перспективі.

### **3.3 Формування нової моделі публічного службовця в умовах глобальних викликів**

Формування нової моделі публічного службовця в умовах глобальних викликів є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління, оскільки саме людський фактор визначає спроможність держави ефективно реагувати на динамічні трансформації сучасного світу та забезпечувати сталий розвиток. У ХХІ столітті державні інституції функціонують у надзвичайно складному середовищі, де глобалізаційні процеси переплітаються з технологічними інноваціями, геополітичними конфліктами, екологічними

катастрофами та глибокими соціально-економічними змінами. Ці чинники посилюють взаємозалежність між країнами, підвищують швидкість поширення глобальних ризиків і формують принципово нові умови діяльності системи публічної влади. У такому контексті традиційна бюрократична модель державного управління, яка базувалася на жорсткій ієрархії, домінуванні процедур, мінімальній комунікації з громадянами та відсутності гнучкості, виявляється неспроможною забезпечити оперативність, адаптивність і результативність управлінських рішень. Відповідно виникає потреба у модернізації кадрового потенціалу державної служби та переході до нової моделі публічного службовця, яка враховує сучасні виклики та потреби суспільства.

Глобалізація та міжнародна взаємодія створюють розширений спектр завдань для публічної служби. Держави сьогодні не можуть існувати в ізоляції, а тому публічні службовці повинні володіти знаннями щодо міжнародних стандартів, практик та механізмів співпраці. Зростає роль дипломатичної комунікації, вміння працювати у багатокультурному середовищі, враховувати вимоги наднаціональних інституцій та гармонізувати національне законодавство з міжнародними нормативами. Особливо це актуально для України, яка перебуває в процесі європейської інтеграції, що передбачає не лише гармонізацію законодавства, а й формування відповідної професійної культури державного управління. Таким чином, нова модель службовця має включати розуміння глобального контексту, здатність діяти у його межах та поєднувати національні інтереси з міжнародними зобов'язаннями.

Важливим чинником, що впливає на трансформацію ролі публічного службовця, є цифровізація. Сучасне державне управління дедалі більше спирається на електронні платформи, інформаційні системи, автоматизовані сервіси та технології аналізу великих даних. В умовах розвитку цифрової держави службовець повинен мати не лише базові навички роботи з цифровими інструментами, а й розуміти принципи кібербезпеки, даних, інтероперабельності систем, володіти здатністю використовувати технологічні рішення у підвищенні якості державних послуг. Цифрова компетентність стає невід'ємною складовою

професійного профілю, а відсутність цих знань суттєво знижує ефективність державного апарату. Нова модель публічного службовця передбачає його активну участь у процесах цифрової трансформації, здатність формулювати потреби щодо модернізації сервісів, взаємодіяти з ІТ-фахівцями та впроваджувати інноваційні рішення на практиці.

Не менш вагомим глобальним викликом є зміна природи загроз і зростання ролі безпеки в державному управлінні. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, кібератаки, енергетичні та гуманітарні кризи засвідчили, що сучасний публічний службовець повинен мати компетентності, які виходять далеко за межі традиційних адміністративних функцій. Серед них особливе місце посідають навички кризового та ризик-орієнтованого управління: уміння оцінювати загрози, розробляти антикризові плани, координувати дії між різними органами влади, комунікувати з населенням у стресових ситуаціях та забезпечувати безперервність надання критично важливих послуг. Складність кризових ситуацій вимагає від службовця психологічної стійкості, здатності працювати під тиском, ухвалювати рішення в умовах дефіциту часу чи інформації, бути проактивним та орієнтованим на довгострокову перспективу.

У такому середовищі особливої актуальності набуває розвиток аналітичного мислення, уміння працювати з великими обсягами інформації, бачити причинно-наслідкові зв'язки, прогнозувати можливі сценарії розвитку подій. Це є важливою рисою адаптивного лідерства – підходу, який стає визначальним для новітньої моделі публічного службовця. Адаптивний лідер уміє не лише управляти ресурсами, а й мотивувати команду, підтримувати інноваційність, створювати умови для професійного зростання підлеглих, формувати культуру відповідальності та довіри. У той же час він здатний гнучко перебудовувати стратегії залежно від ситуації, забезпечуючи стійкість інституцій.

Також нова модель публічного службовця невід'ємно пов'язана з етичними стандартами. У світі, де інформація поширюється миттєво, а суспільні очікування щодо прозорості держави зростають, службовець повинен діяти в

рамках бездоганної доброчесності. Йдеться не лише про дотримання законодавства, а й про формування внутрішньої етичної культури – служіння суспільним інтересам, уникнення конфлікту інтересів, готовність до підзвітності, неупередженість і толерантність. Європейські принципи належного врядування вимагають від службовця максимального професіоналізму, відкритості та відповідальності, що стає особливо актуальним для України в умовах реформування державного управління та інтеграції до ЄС.

Цифрова трансформація держави стала ще одним фактором, який суттєво переосмислив роль державного службовця. Розвиток електронного урядування, інтегрованих інформаційних систем, використання великих даних і штучного інтелекту в управлінських процесах формує потребу у високому рівні цифрової грамотності. Новий службовець має володіти навичками роботи з даними, розуміти основи інформаційної безпеки, ефективно використовувати цифрові інструменти у наданні послуг та комунікації із суспільством. Це означає, що публічний службовець більше не є лише виконавцем – він стає активним учасником цифрової інноваційної екосистеми, здатним сприяти оптимізації процесів і розробці сучасних рішень.

Важливим чинником формування нової моделі є посилення ролі європейських стандартів належного врядування. Прозорість, підзвітність, доброчесність, орієнтація на громадянина, рівність і недискримінація становлять ціннісну основу, без якої сучасна публічна служба не може бути ефективною. Значення етичної складової суттєво зростає, адже довіра до держави формується не лише через ефективність політик, а й через відповідальну поведінку службовців. Новий публічний службовець виступає носієм культури служіння суспільству, демонструючи відданість принципам професійної етики, неупередженості та верховенства права. Суттєвим елементом сучасної моделі є також розвиток комунікативних компетентностей. У глобалізованому світі службовець повинен уміти ефективно взаємодіяти з громадськістю, медіа, міжнародними партнерами та зацікавленими групами. Відкритість комунікації, здатність пояснювати складні управлінські рішення доступною мовою, розвиток

партнерства з громадянським суспільством сприяють підвищенню легітимності державної влади та створюють умови для інклюзивного врядування.

Не менш важливою характеристикою нової моделі є міждисциплінарність. Сучасний публічний службовець має поєднувати знання з різних сфер – економіки, права, соціології, психології, інформаційних технологій та міжнародних відносин. Такий підхід дозволяє комплексно вирішувати суспільні проблеми, враховуючи їхню багатовимірність та взаємозалежність. Крім того, міждисциплінарність забезпечує здатність швидко адаптуватися до нових викликів, що є необхідною рисою в умовах глобальної турбулентності.

Отже, формування нової моделі публічного службовця полягає у переході від формально-бюрократичної парадигми до компетентнісно-орієнтованої, інноваційної та ціннісно вмотивованої моделі, яка відповідає сучасним глобальним викликам. Такий службовець має поєднувати професійність, етичність, цифрову готовність, антикризову компетентність та відкритість до суспільства. Саме від того, наскільки успішно ця модель буде впроваджена, залежить здатність держави забезпечувати ефективне, прозоре та орієнтоване на громадян публічне управління в умовах глобальних змін.

## ВИСНОВКИ

Глобалізаційні процеси дедалі активніше впливають на розвиток державних інститутів, формуючи нову логіку функціонування публічної влади та визначаючи потребу глибокого оновлення системи публічної служби. У сучасному світі, де міжнародні взаємозв'язки, інформаційні потоки та економічні процеси набувають безпрецедентної інтенсивності, традиційні моделі державного управління перестають відповідати реальним викликам. Глобалізація змінює спосіб організації управлінських процесів, висуває нові вимоги до компетентностей публічних службовців і задає стандарти, в основі яких — прозорість, відкритість, підзвітність, інклюзивність, орієнтація на громадянина та цифровізація управління. Державна служба дедалі більше перетворюється з інструмента владного контролю на сервісну, клієнтоорієнтовану систему, покликану забезпечувати якісні послуги, швидке реагування на суспільні потреби та адаптацію до динамічних змін світового середовища.

У таких умовах особливо загострюється проблема відповідності інституцій публічної влади новим глобальним викликам. Україна перебуває у процесі глибокої інституційної трансформації, орієнтованої на стандарти Європейського Союзу та принципи належного врядування. Реформування державної служби супроводжується не лише оновленням законодавства, а й зміною управлінської філософії, яка передбачає відхід від командно-адміністративних моделей на користь стратегічного, проактивного, інноваційного управління. Водночас процес реформування стикається з рядом системних бар'єрів: збереженням фрагментарних і суперечливих підходів у нормативній базі, недостатньою інтегрованістю цифрових рішень, нерівномірністю впровадження сучасних інструментів управління в різних органах влади, дефіцитом висококваліфікованих кадрів та повільністю оновлення управлінської культури. До цього додаються проблеми інституційної несумісності між традиційними структурами та сучасними вимогами, обмеженість функціональної автономії

органів влади, а також низький рівень внутрішньої координації, через що значна частина реформ втрачає свою ефективність.

Виклики глобального середовища вимагають комплексної модернізації публічної служби, що повинна розгортатися одночасно на інституційному, правовому, організаційному та кадровому рівнях. Інституційна складова передбачає оновлення структур та управлінських механізмів, формування гнучких організаційних моделей, які дозволяють оперативно реагувати на кризові ситуації, зміни міжнародного середовища та очікування громадян. Правова модернізація має забезпечити узгодженість законодавчої бази з міжнародними принципами публічного управління, усунувши нормативні прогалини й забезпечивши прозорість процесів прийняття рішень. Організаційний вимір модернізації пов'язаний із впровадженням систем стратегічного планування, ризик-орієнтованого управління, процесного підходу, нових моделей внутрішнього контролю та аудиту, а також механізмів партнерської взаємодії з громадськістю та бізнесом.

Надзвичайно важливою складовою перетворень є формування нового компетентнісного профілю публічного службовця. Сучасна модель державного управління вимагає від працівників не лише фахових знань, а й здатності працювати у мультикультурному середовищі, взаємодіяти з міжнародними інституціями, орієнтуватися в глобальних економічних і політичних процесах, аналізувати великі обсяги інформації та приймати рішення на основі доказів. Особливе значення набувають цифрові компетентності — уміння використовувати інформаційні системи, інструменти електронного урядування, цифрову аналітику, кібербезпекові підходи. Високі етичні стандарти, добросовісність, політична нейтральність, орієнтація на публічний інтерес стають обов'язковими характеристиками фахівців нової генерації. Такий службовець виконує роль не просто адміністрування, а лідера змін, здатного формувати інноваційні рішення, розвивати ефективні інституції та забезпечувати сталість управлінських процесів.

Цифрова трансформація — один з ключових напрямів модернізації, що фактично визначає здатність держави інтегруватися в глобальний простір. Від розвитку електронного урядування, автоматизації адміністративних процедур, впровадження відкритих даних та сучасних інформаційно-комунікаційних систем залежить як швидкість і якість обслуговування громадян, так і прозорість діяльності органів влади. Цифрові технології створюють умови для принципово нового рівня підзвітності, громадської участі та моніторингу ефективності управління, а також знижують корупційні ризики. У поєднанні з розвитком аналітичних платформ і систем підтримки прийняття рішень цифровізація забезпечує перехід до проактивного управління, здатного передбачати проблеми та запобігати їх виникненню.

Таким чином, модернізація системи публічної служби в контексті глобальних трансформацій виступає не ситуативним завданням, а довгостроковою стратегією розвитку держави. Здатність адаптуватися до глобальних змін, інтегрувати інновації, забезпечувати професійність кадрового корпусу та формувати ефективні інституції стає ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності країни, зміцнення демократичного врядування та довіри суспільства до державної влади.

Дослідження підтвердило важливість формування нового професійного профілю публічного службовця, який повинен поєднувати глибокі фахові знання, володіння цифровими компетентностями, навички стратегічного та аналітичного мислення, здатність діяти в умовах невизначеності й кризових ситуацій, а також дотримуватися високих стандартів професійної етики. Міжнародні стандарти, практики ЄС, ОЕСР і рекомендації ООН визначають орієнтири для формування нового покоління публічних службовців, здатних працювати у глобальному середовищі та забезпечувати виконання завдань демократичної держави.

У процесі дослідження доведено, що ефективна модернізація публічної служби має не лише адміністративний, а й соціально-економічний ефект: вона сприяє зростанню інституційної спроможності держави, розвитку людського капіталу, підвищенню інвестиційної привабливості, а також зміцненню

демократичних інститутів та верховенства права. Саме тому реформування публічної служби є фундаментальною умовою успішної європейської інтеграції України та побудови сучасної держави, зорієнтованої на потреби громадянина.

Отже, модернізація системи публічної служби України в умовах глобалізації є складним, проте необхідним процесом, що потребує чіткої стратегії, політичної волі, науково обґрунтованих рішень і впровадження кращих міжнародних практик. Реалізація запропонованих у дослідженні підходів та рекомендацій сприятиме формуванню професійної, інноваційної та ефективної публічної служби, здатної забезпечити сталий розвиток держави та високий рівень довіри суспільства до органів влади в умовах стрімких глобальних змін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Т. Г. Публічне управління в умовах глобалізації: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 302 с.
2. Бурик З. Концепція змін та реформ системи публічного управління. *Публічне управління і політика*. 2025. № 5(9). С. 1-9. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/242/231>
3. Грицяк Н. В. Публічне управління: інституційні засади. Київ: НАДУ, 2017. 248 с.
4. Дубенко С. Д. Державна служба: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2015. 312 с.
5. Електронне урядування в Україні: наук.-метод. посіб. / за ред. О. В. Риженко. Київ: Вид. дім «Академперіодика», 2019. 302 с.
6. Європейські принципи державного управління (European Principles of Public Administration). SIGMA Papers №27. Paris: OECD, 2005. 56 р.
7. Євтушенко О. Особливості й перспективи цифровізації публічного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 22. С. 964-983. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr\\_2023\\_22\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2023_22_5).
8. Євтушенко О. Цифровізація – інструмент модернізації публічного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1158-1176. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr\\_2024\\_26\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2024_26_5).
9. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
10. Колесникова К. Цифровізація державних послуг в Україні: успіхи та виклики у реалізації державних реформ *Philosophy and Governance*. 2024. № 1. С. 18-27. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/15>
11. Князєв В. М., Бакуменко В. Д. Державне управління: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2014. 400 с.
12. Козак С. В. Реформування державної служби в Україні: сучасний стан та перспективи. Київ: НАДУ, 2020. 212 с.

13. Коліушко І., Куйбіда В. Реформування державної служби в Україні: аналітична доповідь. Київ: Центр політико-правових реформ, 2017. 84 с.
14. Кравченко В. І. Публічне управління та адміністративне право: підручник. Київ: Юрінком Інтер, 2020. 532 с.
15. Лех М. Публічна служба: теорія і практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 256 с.
16. Литвин Н. В. Професійна етика державного службовця: навч. посіб. Харків: ХНУ, 2017. 168 с.
17. Лопушинська І. М. Модернізація державної служби в Україні: інституційний вимір. Київ: НАДУ, 2018. 244 с.
18. Мотрич О. І. Державна кадрова політика: сучасні виклики та напрями модернізації. Київ: НАДУ, 2020. 212 с.
19. Недзельський В. М. Цифрова трансформація органів публічної влади: теорія та практика. Дніпро: УМСФ, 2021. 198 с.
20. Публічна служба в умовах європейської інтеграції: монографія / за ред. І. Коліушка. Київ: Факт, 2018. 380 с.
21. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. / за ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Юрінком Інтер, 2016. 448 с.
22. Радзиховський Є. Від традиційної бюрократії до smart governance: міжнародний досвід публічного управління та перспективи для України *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління.* 2025. Т. 21. №1. С. 73-79. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/uk/article/view/3912/>
23. Ребкало В. А. Реформування системи державного управління в Україні: концепції та механізми. Київ: УАДУ, 2003. 280 с.
24. Риженко О. В. Електронне урядування та цифрові компетентності публічних службовців: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 192 с.
25. Сасин Г., Дзега В. Реформування системи державного управління в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. *Philosophy and Governance.* 2024. № 1. С. 11-17. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/14/11>

26. Skochylas-Pavliv O. Tendencies of decentralization in public administration: current state and development prospects. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences*. 2024. Т. 11, № 1(41), С. 321–326. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/may/34616/48.pdf>
27. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2021-p>
28. Сухорольський П. І. Інституційна спроможність органів влади: теорія та практика. Львів: ПАУСІ, 2018. 210 с.
29. Ткачук А. Політика децентралізації в Україні. Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 176 с.
30. Фенич Я. Повоєнна модернізація публічної служби: від викликів до інституційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 90. Ч. 3. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/342174/330061>
31. Шкільняк М., Жовнірчик Я., Кривокульська Н. Організаційна компонента вдосконалення публічної служби. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1177-1195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr\\_2024\\_26\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2024_26_6).
32. Barber Michael. *Instruction to Deliver: Fighting to Transform Britain's Public Services*. London: Methuen Publishing, 2008. 368 p.
33. Barzelay M. *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. Berkeley: University of California Press, 2001. 212 p.
34. Beck U. *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: SAGE Publications, 1992. 260 p.
35. Caiden Gerald E. *Administrative Reform Comes of Age*. Berlin: De Gruyter, 1991. 264 p.
36. Castells Manuel. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2010. 656 p.

37. Coleman Harold. *Public Sector Change Management*. New York: Routledge, 2014. 190 p.
38. Denhardt R., Denhardt J. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: M. E. Sharpe, 2015. 280 p.
39. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Business, 1985. 277 p.
40. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*. Oxford: Oxford University Press, 2006. 239 p.
41. European Commission. *Public Administration Reform in the EU: Annual Report 2021*. Brussels, 2021. 92 p.
42. Fountain Jane E. *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001. 256 p.
43. Giddens A. *Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives*. New York: Routledge, 2000. 124 p.
44. Hood C. *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management*. Oxford: Oxford University Press, 1998. 256 p.
45. Kettl Donald F. *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2002. 204 p.
46. Levy Marion J. *Modernization and the Structure of Societies*. Princeton: Princeton University Press, 1966. 312 p.
47. Mintzberg H. *Managing Publicly*. *Administration & Society*. 1996. Vol. 28 (1). P. 36–64.
48. Moore Mark H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press, 1995. 402 p.
49. OECD. *Digital Government Review of Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2022. 188 p.
50. OECD. *Government at a Glance 2021*. Paris: OECD Publishing, 2021. 260 p.

51. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. New York: Plume, 1993. 427 p.
52. Peters B. G. The Politics of Bureaucracy. 6th ed. New York: Routledge, 2010. 352 p.
53. Pierre Jon, Peters B. Guy. Governance, Politics and the State. London: Macmillan Press, 2000. 224 p.
54. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 2011. 336 p.
55. Rhodes R. A. W. Understanding Governance. Philadelphia: Open University Press, 1997. 235 p.
56. Sen A. Development as Freedom. New York: Alfred A. Knopf, 1999. 366 p.
57. SIGMA. Principles of Public Administration. OECD/EU. 2019. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/>
58. Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents. New York: W. W. Norton & Company, 2002. 288 p.
59. UNDP. Public Service Competency Frameworks: Global Review. New York: UNDP, 2020. 78 p.
60. United Nations. E-Government Survey 2022. New York: UN, 2022. 260 p.
61. Wailes Glenn. E-Government: Strategy Essentials for Government Managers. Canberra: Australian Public Service Commission, 2017. 112 p.
62. World Bank. Worldwide Governance Indicators 2021. Washington, DC: World Bank Group, 2021. 45 p.

# ДОДАТКИ



# CERTIFICATE of participation

*Bohdan Chornyj*

took part in the 4<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference  
«**SCIENTIFIC INNOVATION: THEORETICAL INSIGHTS  
AND PRACTICAL IMPACTS**»

24 Hours of Participation  
(0,8 ECTS credits)



Head of the  
organizing committee  
**Helen Volokitina**



EOSS-25/1208-020

December 8-10, 2025, Naples, Italy



Сертифікат Чорного Богдана, про участь у Міжнародній науково-практичній конференції “Scientific Innovation: Theoretical Insights and Practical Impacts” з темою тез: «Модернізація публічної служби в Україні в умовах глобалізації»