

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: **«Порівняльний аналіз публічної служби у Федеративній
Республіці Німеччина та Україні»**

Виконав: студент групи ПУ24-1м
Спеціальність 281
«Публічне управління та адміністрування»
Кілочек Д. І.

Керівник: к. держ. упр.,
доцент кафедри публічного управління та
митного адміністрування
Голоха Л. Ф.

Рецензент: доцент кафедри публічного
управління і місцевого самоврядування ННІ
ДУ НТУ «Дніпровська політехніка»
к. держ. упр., доцент
Лащенко О. В.

Дніпро – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>281 «Публічне управління та адміністрування»</u>
Освітня програма	<u>публічне управління та адміністрування</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /

« ____ » _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти

Кілочек Денис Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Порівняльний аналіз публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина та Україні»

керівник роботи: Голоха Любов Федорівна, к.держ. упр.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ від «24» листопада 2025 року № 977к

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру: 30.12.2025-06.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: Конституція України, Основний закон Федеративної Республіки Німеччина, закони та підзаконні нормативно-правові акти України і ФРН у сфері публічної служби, документи Європейського Союзу та Ради Європи, міжнародні стандарти і рекомендації щодо організації публічної служби та публічного управління, стратегії та концепції реформування державного управління в Україні, матеріали офіційних сайтів органів державної влади України та ФРН, зокрема Кабінету Міністрів України, Національного агентства України з питань державної служби, Федерального міністерства внутрішніх справ ФРН, статистичні та аналітичні матеріали міжнародних і національних інституцій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, навчальна та науково-методична література, аналітичні та прогностичні матеріали науково-дослідних установ, інформаційних агентств і громадських організацій, матеріали мережі Інтернет та інші джерела з проблематики дослідження.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки): Сутність, поняття та принципи публічної служби. Основні моделі публічної служби в європейських країнах. Міжнародні та європейські стандарти нормативно-правового регулювання публічної служби. Становлення та розвиток публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина. Формування та розвиток системи публічної служби в

Україні. Інституційна структура та правовий статус публічних службовців у Федеративній Республіці Німеччина та Україні. Основні проблеми функціонування публічної служби в Україні в контексті європейського досвіду. Порівняльна характеристика моделей публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина та Україні. Рекомендації щодо адаптації та впровадження досвіду Федеративної Республіки Німеччина у систему публічної служби України.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, що ілюструють ключові аспекти дослідження.

6. Дата видачі завдання: 13.07.2025-19.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.2025-01.02.2025	
2.	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.2025-19.07.2025	
3.	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.2025	
4.	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.2025	
5.	Проведення аналізу	до 10.11.2025	
6.	Написання вступу	до 10.11.2025	
7.	Написання розділу 1	до 10.11.2025	
8.	Написання розділу 2	до 10.11.2025	
9.	Написання розділу 3	до 12.12.2025	
10.	Підготовка висновків	до 20.12.2025	
11.	Оформлення роботи	до 30.12.2025	
12.	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.12.2025	
13.	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.2026	
14.	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 09.01.2026	

Здобувач освіти

(підпис)

Кілочек Д. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Голоха Л. Ф.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кілочек Д. І. Порівняльний аналіз публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина та Україні.

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

Метою кваліфікаційної роботи є проведення порівняльного аналізу публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина та Україні з метою виявлення ефективних управлінських практик та розробки рекомендацій щодо вдосконалення української системи публічної служби.

У роботі розкрито теоретико-методологічні засади дослідження публічної служби. Визначено становлення та розвиток публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина та формування та розвиток системи публічної служби в Україні. Окреслені основні проблеми функціонування публічної служби в Україні в контексті європейського досвіду.

У дослідженні запропоновані практичні рекомендації щодо застосування цифрових технологій в органах публічного управління в Україні та розроблені напрями удосконалення цифрової грамотності службовців органів публічного управління.

У роботі подана порівняльна характеристика моделей публічної служби у ФРН та Україні й надані рекомендації щодо адаптації та впровадження досвіду ФРН у систему публічної служби України

Ключові слова: публічна служба, порівняльний аналіз, адміністративна система, інституційна модель, правове регулювання, кадрова політика, професіоналізація публічної служби, принципи публічного управління, європейські стандарти публічної служби.

SUMMARY

Kilochek D. I. Comparative analysis of public service in the Federal Republic of Germany and Ukraine.

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 «Public Administration and Management». University of Customs and Finance. Dnipro, 2026.

The purpose of the master's thesis is to conduct a comparative analysis of the public service in the Federal Republic of Germany and Ukraine in order to identify effective management practices and develop recommendations for improving the Ukrainian public service system.

The thesis reveals the theoretical and methodological foundations of the study of public service. The formation and development of the public service in the Federal Republic of Germany, as well as the establishment and development of the public service system in Ukraine, are analyzed. The main problems of the functioning of the public service in Ukraine are outlined in the context of European experience.

The study proposes practical recommendations for the application of digital technologies in public administration bodies in Ukraine and develops directions for improving the digital literacy of public administration officials.

The research presents a comparative characterization of public service models in the Federal Republic of Germany and Ukraine and provides recommendations for adapting and implementing the experience of Germany in the public service system of Ukraine.

Keywords: public service, comparative analysis, administrative system, institutional model, legal regulation, personnel policy, professionalization of the public service, principles of public administration, European standards of public service.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	10
1.1. Сутність, поняття та принципи публічної служби	10
1.2. Основні моделі публічної служби в європейських країнах	19
1.3. Міжнародні та європейські стандарти нормативно-правового регулювання публічної служби	29
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ФЕДЕРАТИВНІЙ РЕСПУБЛІЦІ НІМЕЧЧИНА ТА В УКРАЇНІ	39
2.1. Становлення та розвиток публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина	39
2.2. Формування та розвиток системи публічної служби в Україні	52
2.3. Інституційна структура та правовий статус публічних службовців у Федеративній Республіці Німеччина та Україні	63
2.4. Основні проблеми функціонування публічної служби в Україні в контексті європейського досвіду	80
РОЗДІЛ 3. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	88
3.1. Порівняльна характеристика моделей публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина та Україні	88
3.2. Рекомендації щодо адаптації та впровадження досвіду Федеративної Республіки Німеччина в систему публічної служби України	97
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109

ВСТУП

Актуальність дослідження обраної теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності публічної служби в Україні та запровадження сучасних управлінських практик на основі досвіду провідних європейських країн. Сьогодні, в контексті реформування державного управління та інтеграції України до європейського простору, особливу увагу привертає питання оптимізації організаційних, правових та кадрових механізмів публічної служби.

Федеративна Республіка Німеччина є однією з країн з високим рівнем розвитку системи публічної служби, яка відзначається стабільністю, професіоналізмом державних службовців, чітким поділом повноважень між федеральним і земельними рівнями та широким застосуванням принципів прозорості й підзвітності. Аналіз її практик дозволяє виявити ефективні моделі організації публічної служби, які можуть бути адаптовані до українських умов, з урахуванням соціально-економічних, політичних та правових особливостей нашої держави.

Вивчення та порівняння публічної служби Німеччини та України є актуальним також з огляду на потребу у вдосконаленні професійного відбору, мотивації та навчання державних службовців в Україні, а також підвищенні якості надання публічних послуг громадянам. Такий порівняльний аналіз сприятиме формуванню практичних рекомендацій щодо розвитку та модернізації української системи публічної служби, забезпечуючи її відповідність сучасним стандартам управління та принципам ефективного публічного управління.

Таким чином, дослідження проблем, особливостей та ефективних практик публічної служби Німеччини та їх порівняння з українською системою є важливим етапом підвищення ефективності публічного управління, модернізації публічної служби та підвищення рівня довіри громадян до державних інститутів та органів місцевого самоврядування.

Питання порівняльного аналізу організації публічної служби в Німеччині та Україні відображені в працях низки вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, у дослідженнях П. Гейваха окреслено основні підходи до формування організаційної моделі державної служби Федеративної Республіки Німеччина з акцентом на механізмах соціального захисту державних службовців, однак кількісні характеристики функціонування системи залишилися поза увагою автора, що зумовило обмеженість аналітичних висновків. О. Кришень зосередилася на аналізі можливостей запозичення окремих елементів німецької моделі державної служби в українській практиці, проте її дослідження має переважно описовий характер і не супроводжується кількісною оцінкою впроваджених інновацій, закріплених у Законі України «Про державну службу». У свою чергу, Т. Вітко досліджувала процеси реформування державного управління крізь призму модернізації та розвитку системи управління персоналом, однак питання джерел і чинників цих трансформацій не були достатньо розкриті. У працях О. Горбаня, О. Дрозд та В. Баса здійснено порівняльний аналіз державної служби Німеччини та України, проте дослідження переважно зосереджене на нормативно-інституційних аспектах без урахування кількісних показників ефективності її функціонування. Серед зарубіжних науковців вагомий внесок у вивчення проблем структурної організації державної служби Німеччини зробили W. Jann та S. Veit, однак у їхніх працях відсутній порівняльний аналіз із системою публічної служби України.

Таким чином, незважаючи на наявність значної кількості наукових публікацій, проблематика комплексного порівняльного аналізу публічної служби Федеративної Республіки Німеччина та України з урахуванням як якісних, так і кількісних характеристик залишається недостатньо опрацьованою, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень і практичної адаптації зарубіжного досвіду.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення порівняльного аналізу публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина та Україні з метою

виявлення ефективних управлінських практик та розробки рекомендацій щодо вдосконалення української системи публічної служби.

Для досягнення зазначеної мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- розкрити сутність, поняття та принципи публічної служби;
- вивчити основні моделі публічної служби в європейських країнах;
- дослідити міжнародні та європейські стандарти нормативно-правового регулювання публічної служби;
- розкрити становлення та розвиток публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина;
- висвітлити формування та розвиток системи публічної служби в Україні;
- розкрити інституційну структуру та правовий статус публічних службовців у Федеративній Республіці Німеччина та Україні;
- визначити основні проблеми функціонування публічної служби в Україні в контексті європейського досвіду;
- надати порівняльну характеристику моделей публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина та Україні;
- запропонувати рекомендації щодо адаптації та впровадження досвіду Федеративної Республіки Німеччина у систему публічної служби України.

Об'єктом дослідження є система публічної служби в Україні та Федеративній Республіці Німеччина, зокрема організаційні структури, правові основи, кадрова політика та механізми функціонування державних службовців.

Предметом дослідження є порівняльний аналіз публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина та Україні.

У роботі були використані комплексні методи наукового дослідження, зокрема аналіз наукової та нормативної літератури для вивчення теоретичних основ та правового регулювання публічної служби в Україні та Німеччині, порівняльний метод для виявлення спільних і відмінних рис її організації та функціонування, системний аналіз для комплексного дослідження структури та взаємозв'язків елементів публічної служби, індуктивно-дедуктивний метод для

формулювання узагальнень і висновків на основі практичного досвіду, а також метод узагальнення та класифікації й аналітичний метод для оцінки ефективності організаційних і кадрових механізмів та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення української системи публічної служби.

Інформаційну основу магістерської роботи становлять нормативно-правові акти України та Федеративної Республіки Німеччина, що регламентують організацію та функціонування публічної служби, зокрема конституційні положення, спеціальні закони про державну (публічну) службу, підзаконні нормативно-правові акти органів державної влади. Важливе місце в дослідженні посідають офіційні матеріали органів державної влади України та ФРН, статистичні дані, аналітичні звіти міжнародних організацій (OECD, SIGMA, Європейської Комісії), а також результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених у галузі публічного управління, публічної служби та порівняльного адміністративного права. Інформаційну базу роботи доповнюють матеріали періодичних наукових видань, монографії, дисертаційні дослідження, а також електронні ресурси офіційних вебсайтів органів влади та міжнародних інституцій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в роботі здійснено комплексний порівняльний аналіз систем публічної служби Федеративної Республіки Німеччина та України з урахуванням сучасних трансформаційних процесів, євроінтеграційних вимог та реформування вітчизняного публічного управління. Уточнено зміст і особливості інституційної організації, правового статусу публічних службовців та механізмів їх професійного розвитку в обох державах. Набули подальшого розвитку наукові підходи до оцінювання ефективності функціонування публічної служби в умовах децентралізації. На основі узагальнення німецького досвіду обґрунтовано можливості його адаптації в Україні з урахуванням національних правових, адміністративних та соціально-економічних умов.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів (дев'ять підрозділів), висновків, загальний обсяг яких складає 108 сторінок. Список використаних джерел містить 96 найменувань. У роботі вміщено 6 рисунків та 16 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Сутність, поняття та принципи публічної служби

Публічна служба є одним із базових інститутів сучасної держави, що забезпечує практичну реалізацію публічної влади та функціонування механізму публічного управління. В умовах демократичної, правової та соціальної держави публічна служба виступає не лише організаційною основою діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування, а й важливим чинником забезпечення прав і свобод людини, реалізації публічних інтересів та досягнення суспільної стабільності. Саме через діяльність публічних службовців держава взаємодіє з громадянами, ухвалює та реалізує управлінські рішення, формує довіру до інститутів влади [65].

Сутність публічної служби в науковій літературі розглядається крізь призму її соціального, правового та управлінського призначення. Значна частина дослідників наголошує, що публічна служба є особливим видом суспільно корисної діяльності, спрямованої на виконання завдань і функцій держави та органів місцевого самоврядування в інтересах усього суспільства. Вона не має на меті отримання прибутку, а її результатом є створення публічних благ, забезпечення правопорядку, соціального захисту, адміністративних та інших послуг для населення. У цьому контексті публічна служба постає як форма реалізації публічної влади, що має владно-організаційний характер і здійснюється на професійній основі відповідно до норм публічного права [21].

Публічна служба виступає одним із ключових інститутів державного управління, забезпечуючи реалізацію функцій держави та задоволення суспільних потреб. Її розглядають як спеціально організовану діяльність, що

спрямована на забезпечення сталості державних процесів, реалізацію політики органів влади та управління суспільними ресурсами. Публічна служба має як юридичний, так і соціально-політичний вимір, що обумовлює її складну природу і багатовимірний характер функціонування. З одного боку, вона формується на основі нормативно-правових актів, які визначають статус публічних службовців, їх права та обов'язки, порядок проходження служби та систему відповідальності. З іншого боку, публічна служба є соціальною категорією, оскільки передбачає постійний контакт із громадянами, взаємодію з різними соціальними групами та реалізацію інтересів суспільства в цілому.

Концептуальні підходи до визначення публічної служби у світовій та вітчизняній науці є різноманітними і залежать від методологічної бази досліджень. У класичній теорії держави та права публічну службу часто трактують як виконання службовими особами повноважень від імені держави, що передбачає дотримання норм законності, об'єктивності та нейтральності в прийнятті рішень. Підкреслюється, що службовець не має права використовувати своє становище в приватних інтересах, а його діяльність орієнтована на загальне благо. Сучасні підходи акцентують увагу на інтеграції принципів прозорості, ефективності та підзвітності, що є відповіддю на вимоги демократичної держави та суспільства, яке активно контролює діяльність органів влади. Таким чином, публічна служба розглядається не лише як інституційна форма діяльності, але і як соціальний механізм, що забезпечує баланс між владою та громадянським суспільством [26].

З правової точки зору публічна служба є інститутом публічного права, який регламентує порядок вступу на службу, проходження служби, правовий статус публічних службовців, їх права, обов'язки та відповідальність. Науковці зазначають, що саме правове регулювання відрізняє публічну службу від інших видів трудової діяльності, оскільки вона ґрунтується на особливому публічно-правовому зв'язку між службовцем і державою. Цей зв'язок характеризується підвищеними вимогами до поведінки службовців, обмеженнями щодо

політичної діяльності, сумісництва, а також спеціальними гарантіями та соціальним захистом [12].

Водночас Ю. Ковбасюк підкреслює, що сутність публічної служби не зводиться виключно до юридичних характеристик. Вона має виразний управлінський вимір, оскільки пов'язана з організацією та координацією суспільних процесів, підготовкою та реалізацією управлінських рішень, стратегічним плануванням розвитку держави та територіальних громад. У цьому сенсі публічна служба розглядається як ключовий інструмент публічного управління, ефективність якого безпосередньо впливає на якість державної політики та рівень довіри громадян до влади [39].

Поняття публічної служби є дискусійним у науковій доктрині, що зумовлено різними підходами до його тлумачення. У широкому розумінні публічна служба охоплює всю сукупність видів професійної діяльності осіб, які виконують публічні функції в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, а також в інших публічних інституціях. Такий підхід дозволяє включати до сфери публічної служби не лише класичну державну службу, а й службу в органах місцевого самоврядування, дипломатичну, військову, правоохоронну та інші спеціалізовані види служби [65].

У вузькому значенні публічна служба ототожнюється переважно з державною службою як професійною діяльністю державних службовців у органах виконавчої влади та інших державних органах. Прихильники цього підходу вказують на доцільність чіткого розмежування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування з огляду на різну правову природу цих інститутів. Однак більшість сучасних досліджень схиляється до ширшого розуміння публічної служби, що відповідає європейським стандартам публічного адміністрування та концепції належного врядування (good governance) [61].

Аналіз зарубіжних наукових джерел свідчить, що в європейській науковій традиції поняття публічної служби трактується значно ширше, ніж державна служба, оскільки охоплює діяльність не лише органів державної влади, а й

органів місцевого самоврядування та публічних установ, які забезпечують надання суспільно значущих послуг. У державах-членах Європейського Союзу сформувалися різні моделі організації публічної служби, водночас для більшості з них характерним є розмежування між державною службою та децентралізованими формами публічної служби [56].

За узагальненими даними, наведеними О. Шевченко, співвідношення чисельності публічних і державних службовців у низці країн ЄС суттєво відрізняється. Зокрема, в Австрії воно становить 54,5 % до 45,5 %, у Франції – 51 % до 49 %, в Іспанії – 50 % до 50 %, в Ірландії – 10 % до 90 %, у Нідерландах – 80 % до 20 %, у Португалії – 10,3 % до 89,7 %, у Великій Британії – 62,3 % до 37,7 %, що свідчить про різні підходи до організації публічного сектору та ролі держави в ньому [95].

Таким чином, термін «публічна служба» акцентує увагу на залученні до виконання публічних функцій не лише органів державної влади, а й органів місцевого самоврядування та інших організацій, які беруть участь у наданні публічних послуг населенню. З огляду на поділ влади на законодавчу, виконавчу та судову, публічну службу доцільно розглядати як професійну цивільну діяльність у державних органах, органах місцевого самоврядування, а також у публічних організаціях, установах і підприємствах, що реалізують суспільні інтереси.

Визначальною ознакою віднесення конкретних інституцій та їх персоналу до сфери публічної служби є рівень їх публічності, тобто спрямованість діяльності на задоволення загальносуспільних потреб. Хоча форма власності та джерела фінансування можуть слугувати певними критеріями належності організацій до публічного сектору, поділ виключно на державні та приватні структури не враховує специфіку комунальних підприємств і численних громадських організацій, діяльність яких пов'язана з реалізацією публічних функцій і наданням суспільно важливих послуг.

Аналіз наукових статей дозволяє виокремити спільні ознаки, які формують зміст поняття публічної служби.

По-перше, вона завжди пов'язана з виконанням публічних функцій, тобто таких, що спрямовані на задоволення суспільних інтересів.

По-друге, публічна служба здійснюється на професійній основі, що передбачає відповідну підготовку, компетентність та постійне підвищення кваліфікації службовців.

По-третє, вона регламентується нормами публічного права, що визначають особливий правовий статус службовців.

По-четверте, публічна служба має владний характер, оскільки пов'язана з реалізацією управлінських повноважень держави або територіальних громад [57].

Невід'ємним елементом теоретичного осмислення публічної служби є принципи, на яких вона ґрунтується. У науковій літературі принципи публічної служби визначаються як основоположні ідеї та керівні засади, що відображають її сутність, визначають напрями організації та функціонування, а також встановлюють стандарти поведінки публічних службовців. Принципи виконують системоутворюючу функцію, оскільки забезпечують внутрішню узгодженість інституту публічної служби та його відповідність демократичним цінностям [61].

Одним із базових принципів публічної служби є принцип верховенства права, який передбачає здійснення службової діяльності виключно на підставі та в межах закону з пріоритетом прав і свобод людини. Г. Савчук підкреслює, що верховенство права є не лише юридичною вимогою, а й ціннісною основою публічної служби, яка зобов'язує службовців діяти справедливо, пропорційно та добросовісно [79]. Тісно пов'язаним із ним є принцип законності, що означає обов'язковість дотримання нормативно-правових актів у процесі виконання службових повноважень [83].

Важливе місце в системі принципів публічної служби посідає принцип служіння суспільству та публічним інтересам. Його сутність полягає в тому, що діяльність публічних службовців має бути спрямована не на задоволення приватних чи корпоративних інтересів, а на забезпечення загального блага.

М. Дем'янчук наголошує, що саме цей принцип відрізняє публічну службу від приватного сектору та надає їй соціального характеру [26].

Принцип професіоналізму та компетентності розглядається як ключова умова ефективності публічної служби. Він передбачає наявність у службовців необхідних знань, умінь і навичок, а також їх здатність адаптуватися до змін, упроваджувати інновації та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Дослідники підкреслюють, що в умовах цифровізації та ускладнення публічних процесів значення цього принципу постійно зростає [12].

Окрему увагу в науковій літературі приділено принципу політичної нейтральності публічної служби. Його дотримання покликане забезпечити стабільність державного апарату, незалежність службовців від політичних змін та неупередженість у виконанні службових обов'язків. Політична нейтральність розглядається як необхідна умова професійної публічної служби європейського зразка та як запобіжник політизації управлінських рішень [44].

Суттєве значення мають також принципи прозорості та відкритості, які передбачають доступ громадян до інформації про діяльність органів публічної влади та публічних службовців. К. Владовська вказує, що реалізація цих принципів сприяє підвищенню довіри до влади, розвитку громадського контролю та зменшенню корупційних ризиків [13]. Прозорість діяльності публічної служби є складовою ширшої концепції належного врядування, що активно впроваджується в Україні в контексті євроінтеграції.

Не менш важливими є принципи доброчесності, підзвітності та відповідальності. Доброчесність означає дотримання етичних стандартів, уникнення конфлікту інтересів та корупційних проявів. Підзвітність передбачає обов'язок службовців звітувати за результати своєї діяльності, а відповідальність – настання правових наслідків у разі порушення службових обов'язків. У сукупності ці принципи формують етичний фундамент публічної служби та сприяють підвищенню її ефективності [18].

Аналіз сучасних досліджень свідчить про те, що розвиток публічної служби відбувається під впливом процесів цифровізації, глобалізації та

інтеграції демократичних стандартів. Сучасна публічна служба орієнтована на підвищення ефективності адміністративних процедур, впровадження інноваційних технологій управління, оптимізацію ресурсів та активне залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Зокрема, цифровізація публічної служби дозволяє забезпечити швидкий доступ до інформації, автоматизацію документообігу та підвищення прозорості процедур, що значно зменшує ризики корупційних проявів та підвищує рівень довіри громадян. Інтеграція демократичних стандартів передбачає дотримання прав людини, забезпечення рівного доступу до публічних послуг та створення умов для активної участі громадян у формуванні політики органів влади [19].

У контексті соціально-політичного розвитку публічна служба виступає фактором стабілізації суспільства та забезпечення соціальної справедливості. Вона покликана вирішувати комплекс завдань, що охоплюють забезпечення прав і свобод громадян, управління суспільними ресурсами, регулювання соціальних процесів та підтримку економічного розвитку. Ефективна публічна служба сприяє формуванню довіри до державних інститутів, зменшенню соціальної напруги та підвищенню рівня легітимності органів влади. Водночас, стан публічної служби є показником зрілості державного управління та рівня демократичності суспільства, що вимагає постійного удосконалення норм, процедур та професійної підготовки службовців.

Публічна служба характеризується комплексністю та багаторівневістю функціонування, що проявляється у взаємодії центральних та місцевих органів влади, міжвідомчих структур та окремих службовців. Ця взаємодія забезпечує координацію дій, ефективне використання ресурсів та цілісність управлінських процесів. Важливим елементом є також соціальна відповідальність службовців, що передбачає усвідомлення значущості своєї діяльності для суспільства та готовність діяти у відповідності з етичними стандартами професії. Публічна служба виступає не лише механізмом реалізації державних функцій, але й платформою для професійного зростання, розвитку компетенцій та інтеграції кращих світових практик у національний контекст [21].

Значну увагу в наукових дослідженнях приділяють питанням правового статусу службовців та їх соціальному забезпеченню. Визначення прав, обов'язків та відповідальності державних службовців є ключовим елементом функціонування публічної служби, оскільки забезпечує баланс між свободою дій та контролем за результатами діяльності. Соціальне забезпечення, включаючи питання заробітної плати, пенсійного забезпечення, медичного страхування та умов праці, сприяє формуванню професійної мотивації та підвищує якість виконання службових обов'язків. Водночас, законодавчо закріплені гарантії захищають службовців від неправомірного впливу та дозволяють забезпечити незалежність у прийнятті рішень [12].

Юридичне закріплення поняття «державний службовець» здійснено у частині другій статті 1 Закону України «Про державну службу» [67]. Згідно з указаною нормою, державним службовцем є громадянин України, який обіймає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі або в його апараті (секретаріаті), отримує оплату праці за рахунок коштів державного бюджету та реалізує визначені для відповідної посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій відповідного органу, дотримуючись при цьому принципів державної служби. Водночас законодавством встановлено коло осіб, на яких дія цього Закону не поширюється. До таких осіб, зокрема, належать працівники правоохоронних органів рядового і начальницького складу, а також службовці інших органів, яким присвоюються спеціальні звання, якщо інше не визначено законодавством [67].

Поза межами Закону України «Про державну службу» правове становище державного службовця регламентується значною кількістю законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів. При цьому доцільно виокремлювати нормативні акти загального характеру, норми яких поширюються на всіх державних службовців незалежно від органу, в якому вони здійснюють службову діяльність, а також спеціальні акти, дія яких адресована окремим категоріям службовців, зокрема тим, які проходять службу в митних органах,

Національному антикорупційному бюро України, Державній кримінально-виконавчій службі та інших спеціалізованих органах.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку публічної служби свідчить про посилення ролі професійних стандартів, системи оцінки ефективності діяльності та інтеграцію міжнародних практик у національне законодавство. Зростає значення професійної підготовки службовців, вдосконалення навчальних програм, розвиток компетенцій у сфері інформаційних технологій, аналітики та стратегічного управління. Це дозволяє підвищувати ефективність публічної служби, забезпечувати дотримання принципів доброчесності, законності та підзвітності, а також відповідати очікуванням громадян щодо якості публічних послуг [72].

В умовах глобалізаційних процесів публічна служба стає платформою для інтеграції кращих практик державного управління, забезпечуючи адаптацію міжнародних стандартів до національних особливостей. Сучасна публічна служба функціонує в контексті підвищених вимог до ефективності, прозорості та відповідальності, що передбачає активне використання інноваційних підходів, управлінських технологій та інформаційних систем. Одночасно важливим залишається соціальний аспект діяльності службовців, оскільки вони забезпечують реалізацію прав і свобод громадян, сприяють соціальній справедливості та стабілізації суспільних процесів [77].

Таким чином, публічна служба є комплексним інститутом публічного управління, що поєднує правові, організаційні та соціальні аспекти функціонування. Її сутність проявляється у забезпеченні стабільності державних процесів, реалізації політики органів влади та задоволенні суспільних потреб. Поняття публічної служби охоплює систему державних інститутів, професійну діяльність службовців та механізми управління, які спрямовані на досягнення ефективності, законності та прозорості. Принципи публічної служби формують її нормативно-організаційну основу, визначають стандарти поведінки та критерії оцінки результатів діяльності, забезпечуючи інтеграцію демократичних стандартів, професійної компетентності та

соціальної відповідальності. У сучасних умовах публічна служба постійно адаптується до змін соціально-політичного середовища, впроваджує інноваційні підходи, підвищує ефективність адміністративних процедур та зміцнює довіру громадян до державних інститутів. Вона виступає ключовим механізмом реалізації державної політики, стабілізації суспільства та забезпечення соціальної справедливості, формуючи основу для сталого розвитку та демократичної легітимності державного управління.

1.2 Основні моделі публічної служби в європейських країнах

Питання моделей публічної служби є одним із центральних у сучасній бібліографії державного управління та публічного адміністрування. У контексті європейської інтеграції та процесів трансформації державних інститутів важливо зрозуміти, які моделі публічної служби сформувалися в різних державах Європи, які історичні, політичні та соціальні фактори вплинули на їх побудову та які ключові принципи визначають їхню ефективність. Моделі публічної служби в європейських країнах не є однорідними: вони відображають особливості правових традицій, політичних систем, рівнів децентралізації та культурних контекстів. Аналіз цих моделей дозволяє не лише систематизувати наукові підходи до розуміння публічної служби, а й виявити причини успіхів або проблем у функціонуванні державних апаратів [11].

На сучасному етапі в практиці публічного управління та в наукових дослідженнях представлено значну кількість моделей публічної служби. Більшість із них у тій чи іншій формі спираються на положення класичної бюрократичної моделі, концептуальні засади якої були сформульовані на початку ХХ століття М. Вебером. Попри те, що в повсякденному вжитку поняття «бюрократія» нерідко асоціюється з негативними явищами у функціонуванні системи публічної служби, в межах авторської концепції зазначена модель мала чітко виражену позитивістську спрямованість. Учений трактував її як раціонально організовану ієрархічну систему управління, що

ґрунтується на чіткому розподілі компетенцій, неупередженості посадових осіб, суворому дотриманні законодавчих норм і встановлених процедур, впорядкованості діловодства, а також незалежності службовців від особистісного впливу керівників [62].

Суттєвою ознакою класичної бюрократичної моделі є здійснення призначень на посади виключно на підставі професійних заслуг та рівня кваліфікації. Саме цей принцип набув подальшого розвитку в межах меритократичної моделі публічної служби, яка отримала значне поширення як у науковій літературі, так і в управлінській практиці протягом останніх десятиліть. Меритократія розглядається як модель організації публічної служби, за якої керівні посади мають обіймати особи з найвищими управлінськими здібностями та професійною підготовкою незалежно від їхнього соціального статусу чи матеріального становища [61].

Моделі публічної служби, побудовані на засадах меритократії, на практиці продемонстрували свою результативність. Вони успішно реалізовані, зокрема, в системах публічної служби таких держав, як Сінгапур, Франція, Китай та Грузія. Найбільш послідовно принципи сучасної меритократичної моделі втілено в сінгапурській моделі публічної служби. У межах цієї системи добір і кар'єрне зростання службовців здійснюються з урахуванням рівня їхньої професійної підготовки, управлінських здібностей та особистих досягнень [73].

Характерною особливістю сінгапурського підходу є поєднання професійного відбору з елементами суспільної оцінки. Комісія з питань державної служби у взаємодії з органами державної влади визначає таку модель як «selection plus election» («відбір плюс вибори»), що передбачає просування компетентних керівників не лише за результатами службової діяльності, а й з урахуванням рівня громадської підтримки, який встановлюється шляхом опитувань громадської думки, внутрішніх процедур оцінювання та застосування різних форм локального голосування.

У китайській науковій та управлінській традиції така модель політичного лідерства розглядається як орієнтована на забезпечення інтересів як сучасного

суспільства, так і майбутніх поколінь. Разом із тим меритократична модель, що реалізується в Китаї, не є позбавленою внутрішніх суперечностей. Зокрема, значна частина представників вищого державного керівництва здобула наукові ступені вже після призначення на керівні посади, а процес кар'єрного просування регіональних управлінців, попри формальне врахування їхньої управлінської активності, не завжди супроводжується належною оцінкою соціально-економічних показників розвитку відповідних територій, які відображають реальні результати їхньої діяльності [39].

Сінгапурська модель меритократичної публічної служби також характеризується обмеженою універсальністю для прямого запозичення іншими державами. На думку дослідників, це зумовлено специфічними умовами функціонування Сінгапуру як міста-держави з відносно невеликою територією та чисельністю населення. Крім того, його високотехнологічний і технократично орієнтований бюрократичний апарат тривалий час діяв у контексті домінування однієї політичної сили та за умов мінімальної політичної залученості громадян, що істотно відрізняє дану модель від політико-адміністративних систем інших країн [20].

Модель нової публічної служби (New Public Service) сформувалася у 1980-х роках у результаті теоретичного переосмислення практики застосування концепції нового державного менеджменту (New Public Management), яка була впроваджена в управлінські системи низки розвинених країн, зокрема Австралії, Сполучених Штатів Америки, Великобританії, Нової Зеландії та Канади. У межах цієї моделі публічна служба орієнтується передусім на надання якісних послуг суспільству із використанням управлінських підходів, характерних для приватного сектору. Водночас її ключовою функціональною ознакою стає переважання координаційної ролі над регулятивною, що передбачає узгодження діяльності різних суб'єктів надання публічних послуг [25].

Центральне місце в моделі нової публічної служби посідають потреби, інтереси та очікування громадян, а діяльність публічних службовців спрямовується на забезпечення суспільного блага. У науковій літературі

виділяють сім базових принципів New Public Service, які відображають її концептуальну сутність. Серед них – орієнтація на служіння, а не на адміністративне домінування; пріоритет задоволення суспільних потреб; поєднання стратегічного мислення з демократичними методами управління; спрямованість діяльності на благо всіх громадян без вибірковості; забезпечення підзвітності органів публічної влади суспільству; визнання людини ключовою цінністю управлінського процесу, а не лише показників ефективності; а також утвердження пріоритету суспільних інтересів і публічної служби над підприємницькими цілями.

На сучасному етапі модель нової публічної служби в різних інтерпретаціях і з різним рівнем інституційного закріплення використовується в більшості країн світу. Окремі її елементи поступово впроваджуються і в Україні, зокрема через створення дозвільних центрів, центрів надання адміністративних послуг, розвиток інститутів громадських рад, механізмів громадської експертизи та слухань, а також упровадження профілів професійної компетентності посадових осіб [93].

Постмодерністська модель публічної служби, яку в наукових джерелах часто позначають як Post NPS (від New Public Service), почала формуватися у 1990-х роках у відповідь на переорієнтацію управлінської думки з домінування раціонально-бюрократичних підходів на людиновимірний аспект публічного управління. У межах цієї моделі акцент зміщується на особистість публічного службовця, його індивідуальні права і свободи, а також на гуманістичні чинники, що істотно впливають на результативність управлінської діяльності [39].

Змістовне наповнення постмодерністської моделі розкривається через такі категорії, як суспільні та особистісні цінності, гуманізм, орієнтація на організаційний розвиток, формування сприятливого організаційного клімату, відкритість управлінських систем і мережеві форми взаємодії. Вихідним положенням цієї концепції є теза про те, що підвищення якості трудового життя в межах організацій публічного сектору здатне зумовити позитивні соціально-економічні трансформації на загальносуспільному рівні. Прихильники цієї

моделі наголошують, що в умовах глобалізації ефективно публічне управління має базуватися на відкритому, партнерському та постійному діалозі між усіма зацікавленими сторонами, зокрема між громадянами та публічними службовцями.

У західній науковій традиції типологізація моделей державної служби часто здійснюється шляхом поєднання кількох класифікаційних критеріїв. На цій основі виокремлюють, зокрема, централізовану закриту модель, характерну для унітарних держав (Франція); децентралізовану закриту модель, що функціонує у федеративних державах (Німеччина); а також децентралізовану відкритую модель, притаманну унітарним державам (Великобританія) [85].

Сучасні західні моделі державної служби дедалі частіше оцінюються крізь призму кризових явищ, що проявляються у зниженні рівня суспільної довіри як до самих інституцій, так і до їх кадрового потенціалу, а також у сумнівах щодо спроможності ефективно відповідати на виклики сьогодення та майбутнього розвитку. Трансформаційні процеси в межах цих моделей не зводяться виключно до тенденцій комерціалізації публічної служби. Натомість ключовим напрямом змін стає переорієнтація на людину, громадянина та суспільство загалом. У цьому контексті індивід розглядається не як об'єкт управлінського впливу, а як споживач публічних послуг, які надаються державою через органи влади, державні установи, уповноважені структури або безпосередньо державних службовців. Такий підхід зумовлює підвищення значущості забезпечення прав і свобод людини у взаємовідносинах із державою, розширення участі громадян в управлінських процесах, посилення відкритості державного апарату та його здатності оперативно реагувати на суспільні запити [86].

У цьому руслі формується модернізаційна модель державної служби, концептуальною основою якої є орієнтація на служіння суспільству. Вона вирізняється високим рівнем правової та соціальної захищеності державних службовців, автономністю їх організаційної структури від безпосереднього політичного впливу, що створює умови для прозорого й своєчасного кар'єрного

просування, а також розвитком корпоративної культури. Водночас інституційна незалежність від політичних процесів поєднується з підпорядкованістю уряду та механізмами демократичного контролю, зокрема через бюджетне регулювання діяльності державних установ [85].

Також, розглядаючи європейський досвід організації публічної служби, доцільно виокремити кілька базових моделей, що сформувалися під впливом історичних, правових та управлінських традицій. Класифікацію основних моделей публічної служби в європейських країнах наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація моделей публічної служби в Європі [86]

Публічна служба в європейських країнах розвивалася під впливом двох основних історичних традицій: континентальної (германо-романської) та англосаксонської. У рамках першої традиції характерне значне формалізоване правове регулювання служби, чітка ієрархія та сильний акцент на професійності службовців. Для англосаксонської моделі властиві гнучкіший підхід до управління персоналом, більша увага до результативності та продуктивності, а також використання механізмів контрактної служби й оцінювання результатів діяльності. Ці дві традиції суттєво вплинули на формування національних моделей публічної служби, які сьогодні можна спостерігати у Франції, Німеччині, Великій Британії, Скандинавських країнах, а також у країнах Центральної та Східної Європи, що інтегруються до європейських структур [39].

Континентальна модель публічної служби, зокрема у Франції та Німеччині, ґрунтується на ідеях класичної бюрократії Макса Вебера, де значна роль належить чітко визначеним правовим нормам, службі на все життя та спеціалізованій професійній підготовці. У Франції традиційна «адміністративна держава» характеризується сильною централізацією, високою роллю кар'єрного росту на основі ієрархії та спеціалізованих навчальних закладів для підготовки державних службовців, таких як Національна школа адміністрації (École nationale d'administration – ENA). У цій моделі публічна служба розглядається як особлива політична та професійна еліта, що забезпечує стабільність державних інститутів і продовжує адміністративні традиції. Контроль за службовцями здійснюється через систему жорстких правил, процедур та оцінювання відповідно до виконання службових обов'язків [41]. Французька модель також характеризується високим рівнем правових гарантій для службовців, що забезпечує їхню незалежність від політичних змін та надає стабільність публічній службі.

Німецька модель публічної служби, хоча й поділяє багато рис із французькою системою, вирізняється сильним вертикальним поділом відповідальності між федерацією і землями, а також високим рівнем професійної підготовки на рівні технічних та спеціалізованих навчальних закладів. Система адміністративної служби в Німеччині характеризується поділом на кілька «службових ступенів» (Laufbahnen), які визначають кар'єрні шляхи службовців та вимоги до їхньої кваліфікації. Цей поділ сприяє створенню передбачуваних кар'єрних траєкторій та рівнянню стандартів між різними рівнями управління. Водночас у німецькій моделі істотну роль відіграють колегіальні органи управління, що забезпечує демократичну участь службовців у прийнятті рішень і зменшує ризик концентрації влади в руках окремих посадовців [54].

Інший різновид континентальної традиції спостерігається в країнах Південної та Південно-Східної Європи – Італії, Іспанії, Португалії. Ці моделі часто мають схожі елементи з класичною бюрократичною системою, але

зазнали сильного впливу процесів модернізації та європейської інтеграції. Наприклад, в Італії державна служба зазнала значних реформ у 1990-х роках, коли були впроваджені механізми оцінювання ефективності, контрактні форми зайнятості на певні посади, а також нові підходи до управління людськими ресурсами [90]. Ці зміни відображають поступовий перехід від формально-правової моделі до моделі, орієнтованої на результат.

Англосаксонська модель публічної служби, характерна для Великої Британії, Ірландії та інших англومовних держав, принципово відрізняється від континентальної. У Великій Британії публічна служба історично розвивалася під сильним впливом принципів «нова публічна менеджерія» (New Public Management – NPM), що передбачає впровадження гнучких механізмів управління, стимулювання ефективності, орієнтацію на споживача публічних послуг, активне використання контрактних форм працевлаштування та оцінювання результатів діяльності. У цій моделі публічні службовці мають значну автономію в прийнятті управлінських рішень, а система управління людськими ресурсами організована таким чином, щоб максимально адаптуватися до вимог конкурентного середовища. Оцінка ефективності діяльності службовців здійснюється на основі чітко визначених критеріїв, що дозволяє впроваджувати стимули для підвищення продуктивності [81]. Велика Британія, будучи одним із піонерів NPM, активно використовує елементи контрактної служби, розподілу функцій між адміністративними структурами та приватним сектором, а також механізми аудиту й оцінювання ефективності виконання завдань.

Північні країни Європи – Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія – мають свої специфічні моделі публічної служби, що вирізняються високим рівнем децентралізації, ступенем участі громадськості у процесах управління та сильним акцентом на прозорості й етичності. У цих країнах модель публічної служби поєднує елементи континентальної бюрократії з принципами менеджерських підходів, що сприяє збалансованому поєднанню стабільності та гнучкості. Важливою характеристикою північної моделі є високий рівень

довіри до державних інститутів та службовців, що відображає не лише якість адміністративних процедур, а й культурну традицію відкритості та співпраці між владою та громадянським суспільством [61].

Норвезька модель, зокрема, передбачає значну автономію місцевих органів влади в управлінні людськими ресурсами, що обумовлено високим рівнем довіри до місцевих інституцій та розвиненою системою громадської участі. Аналогічно, в Швеції важливу роль відіграють механізми внутрішнього контролю та оцінювання ефективності, які поєднують професійний підхід із залученням зовнішніх експертів для оцінювання якості публічних послуг [59]. У Данії система публічної служби побудована на принципах партнерства між службовцями та громадянами, що проявляється у відкритому доступі до інформації, запровадженні механізмів зворотного зв'язку та участі громадян у процесах ухвалення управлінських рішень.

У країнах Центральної та Східної Європи, що пройшли етапи постсоціалістичних трансформацій та інтеграції до Європейського Союзу, моделі публічної служби формувалися під впливом як історичних традицій, так і вимог європейської адміністративної культури. У Польщі, Чехії, Угорщині та Словаччині спостерігається прагнення поєднати елементи класичної бюрократичної моделі з принципами гнучкого управління людськими ресурсами, оцінювання результатів діяльності та підвищення професійного рівня службовців. Зокрема, Польща впровадила механізми, що спрямовані на модернізацію публічної служби: оцінювання персоналу базується на чітких показниках, система кар'єрного росту є більш гнучкою, а процеси планування людських ресурсів адаптовані до стратегічних цілей держави [3].

Таким чином, у європейських країнах сформувалися різні моделі публічної служби, які відрізняються за правовими засадами, принципами організації та підходами до управління людськими ресурсами. Узагальнені характеристики основних моделей публічної служби в європейських країнах подано в табл. 1.1.

Аналіз моделей публічної служби також включає оцінювання їхньої ефективності у світлі сучасних викликів, зокрема цифровізації, глобалізації, демографічних змін та очікувань громадян щодо якості публічних послуг. У цьому контексті важливим є питання адаптації традиційних моделей до умов цифрової трансформації. Багато європейських країн впроваджують електронні платформи, що автоматизують різноманітні управлінські процеси, зокрема рекрутингу, оцінювання діяльності службовців та моніторингу результатів діяльності. Це сприяє підвищенню прозорості, зменшенню корупційних ризиків та пришвидшенню прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Основні моделі публічної служби в європейських країнах [20]

Модель публічної служби	Країни-представники	Ключові характеристики	Нормативна основа
Континентальна (кар'єрна)	Франція, Німеччина	Служба на все життя, ієрархічна система, професійна підготовка	Конституції, спеціальні закони
Англосаксонська (посадова)	Велика Британія, Ірландія	Контрактна служба, орієнтація на результат, менеджерський підхід	Кодекси, адміністративні акти
Північна (скандинавська)	Швеція, Данія, Фінляндія	Децентралізація, прозорість, висока довіра	Адміністративне право
Перехідна (гібридна)	Польща, Чехія, Угорщина	Поєднання кар'єрних і контрактних елементів	Закони про державну службу

Джерело: узагальнено автором на основі [20; 54; 84;91].

Важливо відзначити, що моделі публічної служби в європейських країнах не є статичними – вони постійно еволюціонують під впливом внутрішніх реформ, міжнародних стандартів та змін у суспільних очікуваннях. Сучасний науковий дискурс акцентує увагу на необхідності розробки гібридних моделей, які поєднують стабільність і професійність класичної бюрократичної служби з гнучкістю, клієнтською орієнтацією та результативністю менеджерських підходів. Такий синтез може забезпечити більш ефективну публічну службу, здатну швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, підтримувати високий рівень довіри громадян та ефективно вирішувати складні управлінські завдання [21].

Порівняльний аналіз моделей публічної служби показує, що європейські практики містять значний потенціал для запозичення в країнах, що проводять реформи державної служби. Так, модель Великої Британії, з її акцентом на оцінювання результатів, може надати корисні уроки щодо впровадження систем продуктивності та контролю ефективності. Континентальні моделі, наприклад у Франції та Німеччині, демонструють, як важливо забезпечити правову стабільність та професійність службовців через стандартизовані процедури, навчання та визначені кар'єрні траєкторії. Північні моделі пропонують цінні приклади щодо залучення громадськості та підвищення прозорості діяльності, що сприяє розвитку довіри та легітимності публічної служби [84].

У підсумку, моделі публічної служби в європейських країнах відображають багатство історичного досвіду, правових традицій та управлінських підходів. Усі вони прагнуть поєднати професійність, ефективність, прозорість та підзвітність як ключові мірила якості публічної служби. Такі моделі не лише визначають організаційно-правові основи функціонування державних апаратів, а й формують культуру управління, що здатна забезпечити сталий розвиток демократичних суспільств у XXI столітті.

1.3 Міжнародні та європейські стандарти нормативно-правового регулювання публічної служби

Публічна служба сьогодні розглядається не лише як національний інститут правового регулювання, але і як компонента загального механізму публічного адміністрування, що має відповідати певним міжнародним та європейським стандартам. Міжнародні стандарти щодо нормативно-правового регулювання публічної служби формуються через діяльність великих міждержавних організацій – Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), Європейського союзу (ЄС), Ради Європи, а також через спеціальні програми, такі як SIGMA (Support for Improvement in Governance and

Management), створені на базі співпраці ЄС та OECD. Усвідомлення ролі таких стандартів є ключовим для країн, які прагнуть підвищити рівень ефективності управління, забезпечити прозорість та підзвітність влади, а також інтегруватися в європейський та міжнародний правовий простір [84].

Міжнародно-правові стандарти у сфері публічної служби не обмежуються узгодженими текстами міжнародних договорів, але включають у собі комплекс норм, правил, рекомендацій, найкращих практик та принципів, які розроблені міжурядовими структурами і мають на меті сформулювати універсальні орієнтири якості та доброчесності публічного адміністрування. Принципи належного врядування (good governance) є основою цих стандартів і визначаються як універсальні цінності, що гарантують ефективне, прозоре, підзвітне та результативне публічне управління [11].

Одним із ключових документів у цій сфері є The Principles of Public Administration, підготований програмою SIGMA за підтримки Європейської комісії і OECD. Він визначає комплекс принципів та стандартів, яких повинні дотримуватися системи публічного управління для забезпечення доброго врядування. Ці принципи включають стандарти щодо розвитку політики, координації, управління людськими ресурсами, організації публічної служби, підзвітності та контролю, надання сервісів і фінансового менеджменту. Для країн-кандидатів у ЄС цей документ виступає орієнтиром реформ у публічній адміністрації та службі, і його адаптація в національних правових системах сприяє гармонізації із європейським *acquis* і практиками доброго врядування.

Ці принципи не є обов'язковими для членства в ЄС, але їх використання визначається як основа для оцінювання здатності країн реформувати свої публічні адміністрації відповідно до європейських стандартів. Нова редакція 2023 року була розроблена для врахування сучасних викликів, таких як забезпечення прозорості, інновацій та сталого розвитку, і розширює сфери застосування принципів на регіональний та місцевий рівень [73].

Основна ідея міжнародних стандартів у сфері публічної служби полягає в тому, що немає єдиної універсальної моделі адміністративної служби, але

існують певні базові принципи і практики, які повинні сприяти ефективній роботі публічних службовців і забезпечувати відповідність очікуванням громадян щодо якості державної служби. SIGMA і OECD, зокрема, підкреслюють значення таких аспектів, як розвиток стратегій, незалежність правового регулювання, прозорість процедур, підзвітність та участь громадськості у формуванні політик.

Важливо зазначити, що міжнародні стандарти мають гібридний характер: вони поєднують елементи юридичних норм, рекомендацій, найкращих практик та вимог, що формуються на основі досвіду країн-членів OECD і ЄС. Ці стандарти, хоча й не мають прямої юридичної обов'язковості на національному рівні, часто впливають на формування національного законодавства через процес міжнародного впливу, міжурядові угоди, участь у міжнародних програмах та зобов'язання перед міжнародними організаціями.

Основні міжнародні стандарти у сфері публічного управління та публічної служби наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні міжнародні стандарти у сфері публічного управління та публічної служби [73]

Назва стандарту/документу	Організація	Сфера застосування	Основні компоненти
Principles of Public Administration	OECD / SIGMA / ЄС	Загальні стандарти публічного управління	Розвиток політик, управління персоналом, прозорість, підзвітність
European Principles for Public Administration	OECD / ЄС	Європейський простір адміністрації	Доброчесність, ефективність, цифровізація, участь громадян
Charter of Fundamental Rights of the EU – Right to Good Administration	Рада Європи / ЄС	Основоположні права	Право на добру адміністрацію
Common Assessment Framework (CAF)	ЄС	Оцінювання якості публічної служби	Самооцінювання, стратегічне планування, результативність

Джерело: узагальнено автором на основі [73].

Міжнародні стандарти нормативно-правового регулювання публічної служби передбачають загальні орієнтири, які повинні сприяти побудові ефективних, прозорих, підзвітних та результативних систем публічного

адміністрування. Вони не визначають конкретні закони чи положення, які повинні бути прийняті у кожній державі, але встановлюють універсальні принципи, до яких національні політики повинні прагнути [73].

Одним із таких загальних принципів є принцип доброчесної адміністрації, який закріплений у Хартії фундаментальних прав Європейського Союзу як право кожної особи на добру адміністрацію. Це право передбачає, що публічна служба повинна діяти чесно, справедливо та без необґрунтованої затримки, забезпечуючи права громадян і шануючи принцип правової визначеності.

SIGMA/OECD у своїй останній редакції Принципів публічного адміністрування 2023 року окреслює шість тематичних областей, які відображають сучасні вимоги до публічної служби і публічного управління:

1. Стратегія та безперервне поліпшення – це вимоги щодо стратегічного планування, інновацій, цифровізації та сталого розвитку, які мають бути враховані у всіх рішеннях та процесах публічного управління.

2. Розробка політик і координація – встановлює стандарти щодо ефективної координації політик, базованих на доказах та участі зацікавлених сторін.

3. Публічна служба та управління людськими ресурсами – охоплює стандарти щодо професійності, доброчесності, компетентності й нейтральності службовців.

4. Організація, підзвітність і контроль – фокусується на підзвітних механізмах, прозорості та контролі якості управлінських процесів.

5. Надання державних послуг – відповідає за створення системи сервісів, орієнтованої на потреби громадян і бізнесу.

6. Управління державними фінансами – включає стандарти щодо прозорого, ефективного та відповідального фінансового менеджменту [94].

Ця класифікація відображає цілком інтегративний підхід, який враховує як традиційні складові державної служби, так і сучасні виклики, такі як цифровізація, екологічність та гнучкі трудові практики.

Європейський Союз відіграє особливу роль у створенні та просуванні стандартів публічної служби через свої правові акти, практики та моніторингові механізми. ЄС не має єдиного централізованого законодавства, що безпосередньо регулювало б сферу публічної служби всередині держав-членів, однак правові стандарти ЄС, принципи доброго врядування та критерії для членства в ЄС формують основу для національних правових систем.

Одним із ключових документів є Хартія фундаментальних прав Європейського Союзу, що встановлює право на добру адміністрацію, яке включає вимоги щодо доступності, якості та підзвітності публічних послуг. Це право має пряме відображення на практиці надання публічних послуг та на роботі службовців у публічній службі [85].

ЄС також розробив численні керівні документи, рекомендації та стандарти поведінки для службовців Європейської цивільної служби, які закріплено в Staff Regulations та узагальнено через практику Європейського Омбудсмена. Зокрема, Європейський Омбудсмен визначив такі базові принципи: відданість громадянським інтересам Союзу, добросовісність, об'єктивність, повага до інших та прозорість.

Ці принципи мають не лише внутрішнє застосування в ЄС, а й впливають на моделі публічної служби в країнах-кандидатах та сусідніх державах, оскільки вони часто слугують орієнтиром для адаптації національного законодавства до європейських стандартів. Це особливо важливо в процесі розширення ЄС, де оцінювання здатності адміністрації до імплементації *acquis communautaire* включає перевірку відповідності публічних служб принципам доброго врядування, прозорості та підзвітності.

Компоненти міжнародних та європейських стандартів у сфері публічної служби представлені на рис. 1.2.

Сучасні стандарти публічної служби підкреслюють важливість управління людськими ресурсами (HRM) як окремого напрямку. OECD/SIGMA Principles включають в себе розділ, присвячений HRM, в якому акцентується на професіоналізмі, добросовісності та нейтральності службовців, а також на

розвиткові компетентностей, відповідальності та умовах праці, які сприяють реалізації завдань публічної служби [85].

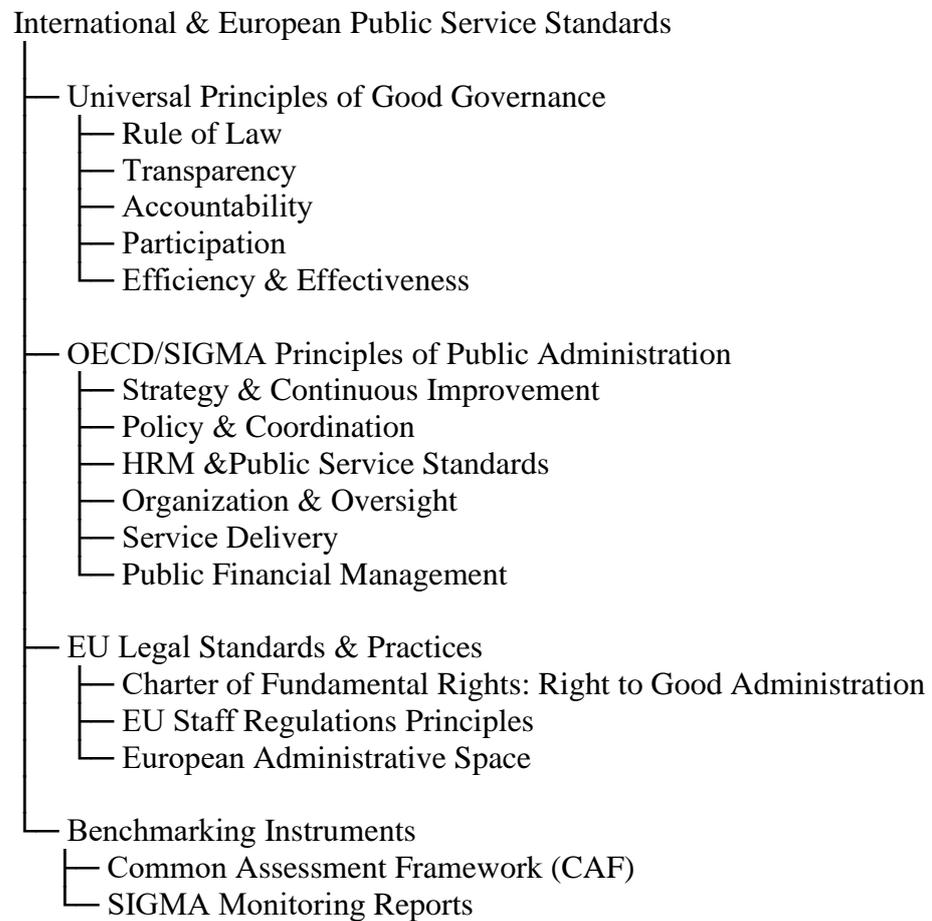


Рис. 1.2. Компоненти міжнародних та європейських стандартів у сфері публічної служби [85]

Новий підхід у цій сфері передбачає не лише формальні вимоги до службовців, але й оцінювання результатів діяльності, а також врахування сучасних викликів – цифровізації, пандемій, змін у форматі праці (зокрема гнучкі та дистанційні форми), що робить принципи HRM у міжнародних стандартах більш гнучкими і результат-орієнтованими.

Для України як партнера ЄС та країни, що реформує свою систему публічної служби, міжнародні та європейські стандарти нормативно-правового регулювання мають особливе значення. Адаптація національного законодавства до принципів прозорості, підзвітності, доброчесності та ефективності

публічного адміністрування є невід'ємною частиною стратегій реформування публічної служби і гармонізації з європейським правом [94].

Міжнародні стандарти публічної служби представлені низкою документів, рекомендацій та концептуальних принципів, які сформульовані в рамках діяльності Організації Об'єднаних Націй, Організації економічного співробітництва та розвитку, Ради Європи, Європейського Союзу та інших міжнародних організацій. Зокрема, Загальна декларація принципів державної служби, ухвалена на конференціях ООН з публічного управління, закладає фундаментальні принципи функціонування службовців, включаючи професіоналізм, політичну нейтральність, законність дій та підзвітність перед суспільством. Ці принципи передбачають, що діяльність службовців повинна здійснюватися виключно в межах наданих повноважень і на основі законодавства, при цьому пріоритет надається інтересам громадян та суспільства загалом [85].

Міжнародні стандарти також акцентують увагу на професійній підготовці та компетентності службовців як ключових елементів ефективної публічної служби. Рекомендації ООН передбачають створення систем навчання, підвищення кваліфікації та оцінки ефективності службовців, що дозволяє забезпечити високий рівень управлінських рішень та адаптацію до змін соціально-економічного середовища. Принципи доброчесності, етичної поведінки та відсутності конфлікту інтересів визначають основу взаємодії службовців із громадськістю та іншими органами влади, забезпечуючи довіру до державних інституцій і легітимність рішень [96].

Особливе значення міжнародні стандарти приділяють питанням прозорості та відкритості публічної служби. Вони передбачають впровадження механізмів доступу громадян до інформації про діяльність органів влади, системи контролю за виконанням рішень та можливості участі суспільства у процесах формування політики. Такі вимоги відображають глобальну тенденцію до демократизації державного управління та забезпечення балансування влади, громадянського суспільства та державних інституцій.

Впровадження міжнародних стандартів дозволяє створювати передбачувані, ефективні та соціально відповідальні механізми публічної служби, що зменшує ризики корупційних проявів та підвищує ефективність використання державних ресурсів.

Європейські стандарти нормативно-правового регулювання публічної служби розвиваються у рамках діяльності Ради Європи та Європейського Союзу і формують комплекс принципів та норм, що орієнтовані на інтеграцію демократичних стандартів управління, дотримання прав людини та професіоналізацію службовців. До основних європейських нормативних актів належать рекомендації Комітету міністрів Ради Європи щодо державної служби, директиви Європейського Союзу про управління персоналом у державних органах, а також різноманітні кодекси поведінки службовців, що регламентують питання етики, конфлікту інтересів та професійної відповідальності [85].

Європейські стандарти акцентують увагу на гнучкості та адаптивності публічної служби до соціально-економічних змін, що передбачає постійне вдосконалення процедур відбору та навчання кадрів, застосування сучасних інформаційних технологій, електронного урядування та системи оцінки результатів діяльності. Одним із ключових аспектів є інтеграція принципів прозорості та підзвітності, що забезпечує доступ громадян до адміністративних процесів та можливість контролю за діяльністю службовців. Такі підходи сприяють підвищенню ефективності державних органів, оптимізації ресурсів та формуванню довіри суспільства до державних інституцій [4].

Важливим напрямком є стандарти професійної етики публічної служби, що закріплюють обов'язковість дотримання норм доброчесності, неупередженості та відсутності конфлікту інтересів. Рекомендації Ради Європи передбачають, що службовець зобов'язаний діяти в інтересах громадян, уникати проявів корупції та забезпечувати об'єктивність при виконанні службових обов'язків. Професійна етика виступає фундаментом довіри до державних органів та гарантує стабільність управлінських процесів. Водночас,

впровадження кодексів етики передбачає системний підхід до підготовки кадрів, оцінки їхньої поведінки та запровадження механізмів дисциплінарної відповідальності, що створює передумови для сталого розвитку публічної служби [11].

Європейські стандарти також підкреслюють значення децентралізації та автономії органів влади, що дозволяє забезпечити оперативне управління та гнучкість прийняття рішень на локальному рівні. Водночас вони передбачають узгодженість дій між центральними та регіональними структурами, координацію політики та застосування єдиних стандартів, що забезпечує баланс між ефективністю управління та дотриманням правових норм. Такий підхід сприяє інтеграції найкращих практик у національні системи публічної служби та підвищує рівень професіоналізму службовців.

Важливим елементом є стандарти підзвітності та оцінки ефективності публічної служби. Європейські рекомендації передбачають розробку систем критеріїв оцінки діяльності службовців та органів влади, що включає показники результативності, відповідності законодавству, рівня задоволення потреб громадян та ефективності використання ресурсів. Впровадження таких систем дозволяє підвищити мотивацію службовців, оптимізувати процеси управління та забезпечити прозорість діяльності органів влади, що відповідає загальноєвропейським стандартам демократичного управління.

Особливу увагу приділено питанням професійної підготовки та розвитку компетенцій службовців. Європейські стандарти закріплюють необхідність постійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку лідерських навичок у публічній службі. Це дозволяє службовцям ефективно виконувати свої обов'язки, адаптуватися до змін у законодавстві та соціально-економічному середовищі, впроваджувати інноваційні підходи до управління та забезпечувати високий рівень професіоналізму. Професійна підготовка включає як спеціалізовані освітні програми, так і системи менторства, оцінки компетентності та розвитку кар'єри, що забезпечує комплексний підхід до формування висококваліфікованого кадрового складу [4].

Таким чином, міжнародні та європейські стандарти нормативно-правового регулювання публічної служби формують комплекс принципів, норм та рекомендацій, що забезпечують ефективне, прозоре та підзвітне функціонування державних інститутів. Вони визначають універсальні критерії професійності службовців, етичної поведінки, законності та підзвітності, а також сприяють впровадженню сучасних технологій управління та інтеграції найкращих практик у національні системи публічної служби. Реалізація цих стандартів дозволяє забезпечити стабільність управлінських процесів, підвищити рівень довіри громадян до державних органів, зміцнити демократичні інститути та сприяти сталому розвитку суспільства. У сучасних умовах міжнародні та європейські стандарти виступають не лише орієнтирами для реформування національних систем публічної служби, а й механізмами забезпечення інтеграції держав у глобальне управлінське середовище, що підвищує ефективність, прогнозованість та легітимність діяльності публічних інститутів.

Таким чином, проведене дослідження сутності, поняття та принципів публічної служби дозволяє визначити її як комплексну систему організацій, механізмів і кадрів, спрямованих на реалізацію державної політики та забезпечення прав і свобод громадян. Принципи публічної служби, такі як професіоналізм, політична нейтральність, підзвітність, етичність та стабільність кадрів, є базисними для забезпечення ефективного функціонування державних інститутів та формування довіри громадян до влади.

Дослідження основних моделей публічної служби в європейських країнах показало, що країни з давніми бюрократичними традиціями, зокрема ФРН, поєднують стабільність посад з гнучкістю контрактних механізмів і високим рівнем професіоналізації. Це свідчить про ефективність диференційованої кадрової політики та системи управління за результатами.

Аналіз міжнародних та європейських стандартів нормативно-правового регулювання підкреслив важливість адаптації кращих практик, включаючи управління результатами, електронне урядування, антикорупційні та етичні механізми, що сприяє модернізації національної системи публічної служби.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ФЕДЕРАТИВНІЙ РЕСПУБЛІЦІ НІМЕЧЧИНА ТА В УКРАЇНІ

2.1 Становлення та розвиток публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина

Формування та еволюція публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина мають глибоке історичне підґрунтя, яке визначається особливостями державотворення, правової культури та адміністративної традиції німецьких земель. Німецька модель публічної служби розвивалася не як одномоментний інституційний проект, а як результат тривалого процесу, що поєднав елементи монархічної бюрократії, правової держави, федералізму та демократичного конституціоналізму. Саме ця історична тяглість зумовила специфіку сучасної німецької публічної служби, яка вважається однією з найбільш стабільних і професіоналізованих у Європі[15].

Витоки німецької публічної служби традиційно пов'язують із розвитком адміністративної системи Пруссії у XVIII-XIX століттях, коли було закладено основи професійної державної бюрократії. Прусська держава, орієнтована на раціональне управління та військово-адміністративну ефективність, сформувала модель чиновника як носія публічної влади, який перебуває на службі держави, а не конкретного правителя. Цей підхід поступово витіснив патримоніальні та станові принципи управління, сприяючи інституціоналізації державної служби як окремої сфери публічних відносин. Уже на цьому етапі сформувалися ключові риси, що зберегли своє значення й в подальшому розвитку: ієрархічність, дисципліна, правова регламентація статусу службовців і чітке розмежування між публічним та приватним інтересом.

У XIX столітті, в умовах процесів національної консолідації та індустріалізації, публічна служба в німецьких державах зазнала подальшої

професіоналізації. Запровадження освітніх вимог, конкурсного відбору та службової кар'єри сприяло формуванню корпусу фахових чиновників, діяльність яких ґрунтувалася на праві, а не на особистій лояльності. У цей період остаточно закріплюється уявлення про державну службу як довічне покликання, що передбачає особливі гарантії, але водночас накладає підвищені обов'язки перед державою. Саме тоді виникає концепція *Beamte*, яка згодом стала центральною для німецької системи публічної служби та отримала конституційне закріплення у ХХ столітті [30].

Події першої половини ХХ століття, зокрема Перша світова війна, Веймарська республіка та період націонал-соціалізму, суттєво вплинули на функціонування публічної служби в Німеччині, водночас продемонструвавши її вразливість до політичних трансформацій. У роки Веймарської республіки була здійснена спроба демократизації державної служби, проте збереження значної частини старого бюрократичного апарату зумовило суперечливий характер цих змін. У період нацистського режиму публічна служба була поставлена на службу тоталітарній ідеології, що призвело до девальвації принципів правової держави та політичної нейтральності. Цей досвід став важливим історичним уроком, який значною мірою визначив підходи до відновлення та реформування публічної служби після Другої світової війни.

Після 1945 року становлення публічної служби в Західній Німеччині відбувалося в умовах глибокої політико-правової трансформації, спрямованої на побудову демократичної, соціальної та правової держави. Прийняття Основного закону Федеративної Республіки Німеччина в 1949 році стало визначальним етапом у формуванні сучасної моделі публічної служби. Конституційні положення не лише закріпили фундаментальні права і свободи, а й визначили базові принципи організації державної влади, включаючи правові засади публічної служби. Особливе значення має стаття 33 Основного закону, яка встановлює рівний доступ до публічних посад відповідно до здібностей, кваліфікації та професійних досягнень, а також гарантує традиційні принципи статусу професійних чиновників [52].

У повоєнний період публічна служба у ФРН розглядалася як ключовий інструмент стабілізації державного управління та відновлення довіри громадян до державних інститутів. Водночас реформування цієї сфери здійснювалося з урахуванням історичної спадковості, що зумовило поєднання нових демократичних цінностей із традиційною адміністративною культурою. У результаті було сформовано модель, яка поєднує високий рівень правової регламентації з чітко визначеним статусом службовців та їх особливою відповідальністю перед державою і суспільством [30].

Важливою особливістю розвитку публічної служби у ФРН є її тісний зв'язок із федеративним устроєм держави. Розподіл повноважень між федерацією та землями зумовив децентралізований характер управління персоналом публічної служби, водночас зберігаючи єдність основних принципів. Землі мають власні законодавчі акти у сфері публічної служби, проте вони ґрунтуються на загальних конституційних засадах і федеральному правовому регулюванні. Такий підхід забезпечує баланс між автономією регіонів і уніфікацією ключових стандартів публічної служби.

У процесі становлення публічної служби в післявоєнній Німеччині значну роль відіграла інституціоналізація правового статусу різних категорій службовців. Окрім професійних чиновників, які мають особливий публічно-правовий статус, було сформовано систему трудових відносин для працівників публічного сектору, що ґрунтується на загальному трудовому праві. Такий дуалізм став характерною рисою німецької моделі та дозволив поєднати стабільність державної служби з гнучкістю сучасних форм управління персоналом [24].

Узагальнюючи основні історичні етапи становлення публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина, доцільно звернутися до систематизованого представлення ключових періодів її розвитку та їхніх визначальних характеристик, що дозволяє краще зрозуміти логіку формування сучасної моделі. Етапи становлення та розвитку публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина представлені у табл. 2.1.

**Етапи становлення та розвитку публічної служби у Федеративній
Республіці Німеччина [24]**

Історичний період	Ключові характеристики розвитку публічної служби
XVIII-XIX ст.	Формування пруської бюрократичної традиції, інституціоналізація професійної державної служби
Початок XX ст.	Професіоналізація та правове закріплення статусу чиновників
1933-1945 рр.	Політизація та підпорядкування публічної служби тоталітарній ідеології
1949-1960-ті рр.	Відновлення демократичних засад, конституційне закріплення принципів публічної служби
Кінець XX – початок XXI ст.	Модернізація, адаптація до європейських стандартів та управлінських реформ

Таким чином, становлення публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина характеризується поєднанням історичної тяглості та інституційної адаптації до нових соціально-політичних умов. Цей процес забезпечив формування стабільної, професійної та правоорієнтованої системи публічної служби, яка стала фундаментом ефективного державного управління. Подальший розвиток цієї системи у другій половині XX століття та на початку XXI століття відбувався під впливом внутрішніх реформ і зовнішніх факторів, зокрема європейської інтеграції, що потребує окремого детального аналізу.

Еволюція публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина в другій половині XX століття відзначається глибинними трансформаціями, що були обумовлені політичним, соціальним та правовим контекстом країни. Федеративний устрій Німеччини, закріплений у Основному законі 1949 року, визначав чіткі межі компетенцій між федеральним центром та землями, що впливало на організацію та управління публічною службою на різних рівнях. Децентралізація стала не лише організаційною характеристикою державного апарату, але й фактором підвищеної автономії земель у кадрових питаннях, що в свою чергу вимагало вироблення єдиних федеральних принципів для забезпечення стабільності та професійності службовців [52].

Особливу роль у системі публічної служби ФРН відігравав правовий статус *Beamte*, тобто державних службовців із особливим публічно-правовим

статусом. Цей статус передбачав довічне призначення, чітко визначені права та обов'язки, гарантії соціального забезпечення та обмежену можливість переходу на приватний сектор. Правовий статус *Beamte* формувався на засадах пруської бюрократичної традиції, але в модернізованій формі, яка враховувала конституційні гарантії, демократичні принципи та вимоги соціальної держави. Основний закон і федеральне законодавство закріплювали, що *Beamte* повинні виконувати свої обов'язки неупереджено, дотримуючись принципів правової держави та загального блага, а також брати участь у реалізації політики держави, залишаючись поза політичними партіями та рухами [95].

Після 1970 року Німеччина переживала низку адміністративних реформ, спрямованих на підвищення ефективності, демократичності та адаптивності публічної служби до нових соціальних умов. Одним із ключових аспектів реформ стало реформування кадрової політики, яке включало оновлення системи підготовки та підвищення кваліфікації *Beamte*, розвиток системи оцінювання ефективності та впровадження більш гнучких процедур набору персоналу. Реформи 1970-х років були реакцією на соціальні зміни, демографічні тенденції та потребу в модернізації адміністративних структур для забезпечення кращого сервісу громадянам.

Федералізм у структурі Німеччини зумовлював складність адміністрування на всіх рівнях. Кожна земля мала власні органи публічної служби, але їх діяльність регламентувалася спільними федеральними принципами, що забезпечували узгодженість стандартів, правового статусу та етичних норм для *Beamte*. Такий підхід дозволяв досягти балансу між автономією земель і підтриманням єдиного професійного рівня, що було особливо важливо у період інтенсивної модернізації адміністративної системи. Принцип федералізму також стимулював розвиток міждержавних координаційних механізмів, що сприяло ефективному впровадженню реформ на національному рівні та уніфікації ключових процедур у всіх регіонах країни [52].

Значним досягненням адміністративних реформ 1970-1990-х років стало впровадження системи планування та управління персоналом, яка

забезпечувала більш стратегічний підхід до кадрових ресурсів у публічній службі. Розроблялися довгострокові плани щодо чисельності службовців, визначалися вимоги до компетенцій, впроваджувалися стандартизовані процедури підвищення кваліфікації та атестації Beamte. Цей процес сприяв підвищенню ефективності державних органів, зменшенню корупційних ризиків та зміцненню довіри громадян до державних інституцій [95].

Особлива увага у цей період приділялася правовій регламентації статусу Beamte. Федеральне законодавство уточнювало процедури призначення на посаду, критерії оцінки професійної придатності, дисциплінарні санкції та умови виходу на пенсію. Застосування чітких правових норм дозволяло забезпечити стабільність системи публічної служби, уникати політичного втручання та формувати корпоративну культуру, орієнтовану на принципи доброчесності та відповідальності. Усі ці аспекти набували особливої значущості в умовах федеративного устрою, де координація між федеральним центром та землями потребувала уніфікованих правил та механізмів контролю.

Реформи кінця 1980-х та початку 1990-х років включали також модернізацію організаційних структур державних органів, що передбачала впровадження елементів менеджменту, орієнтованого на результат, і планування діяльності на основі ефективності та прозорості. Це відображало вплив міжнародних тенденцій, зокрема концепцій доброго врядування та адміністративних реформ у рамках Європейського Союзу. Національні органи публічної служби стали більш відкритими для впровадження нових управлінських технологій, включаючи комп'ютеризацію, автоматизацію процедур та розвиток системи внутрішнього контролю [15].

Важливим аспектом реформ у цей період була інтеграція нових категорій персоналу у публічну службу, що дозволяло підвищити гнучкість та адаптивність системи. Крім Beamte, були розроблені спеціальні трудові договори для службовців на контрактній основі, що не мали довічного статусу, але брали участь у виконанні публічних функцій. Такий дуалістичний підхід дозволяв поєднати стабільність ядра публічної служби з гнучкістю, необхідною

для реагування на нові управлінські виклики, і став характерною рисою німецької моделі.

Федералізм у Німеччині також обумовлював різницю в підходах до підготовки кадрів у різних землях, що стимулювало розвиток системи професійного навчання та обміну кращими практиками. Урядові програми сприяли уніфікації освітніх стандартів та професійних вимог, а федеральні відомства забезпечували методологічну підтримку земельних органів. У результаті сформувалася система, що поєднує локальні особливості з загальнодержавними стандартами, забезпечуючи високу якість та ефективність публічної служби [24].

Особливе значення у цей період набув вплив зовнішніх факторів, зокрема європейської інтеграції та міжнародних стандартів управління. Реформи в Німеччині враховували досвід інших держав-членів ЄС та рекомендації міжнародних організацій щодо підвищення прозорості, підзвітності та ефективності державної служби. Цей процес стимулював адаптацію процедур, посилення контролю за дотриманням етичних норм і розвиток системи професійного навчання для Beamte, що відповідало сучасним вимогам доброго врядування.

У період 1970-1990-х років також відбувалася реформа системи пенсійного забезпечення та соціальних гарантій для Beamte, що була важливим фактором стабільності та мотивації державних службовців. Система гарантій включала довічне забезпечення, медичне страхування та соціальні пільги, що створювало умови для професійної відданості та мінімізувало ризики корупції. Одночасно проводилася модернізація дисциплінарних процедур, що дозволяло підвищити ефективність управління людськими ресурсами та забезпечити відповідність сучасним юридичним стандартам.

Узагальнюючи розвиток публічної служби ФРН у цей період, можна відзначити наступні характерні тенденції: посилення правового регулювання, розвиток професійної підготовки Beamte, впровадження елементів результативного менеджменту, інтеграція гнучких форм праці та адаптація до

федеративних особливостей держави. Ці процеси створили основу для подальшого розвитку адміністративної системи та підвищення ефективності державного управління, а також заклали стандарти, що і досі використовуються як орієнтири для реформ у публічній службі [8]. Ключові напрями реформ публічної служби у ФРН у 1970-1990-х роках наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Ключові напрями реформ публічної служби у ФРН
у 1970-1990-х роках [8]**

Напрямок реформ	Основні зміни та нововведення
Кадрова політика	Впровадження системи стратегічного планування, стандартизовані процедури підготовки та атестації Beamte, розвиток системи підвищення кваліфікації
Організаційна структура	Модернізація органів управління, впровадження елементів менеджменту, орієнтованого на результат
Федеративний устрій	Координація між федеральними та земельними органами, уніфікація стандартів та процедур
Соціальні гарантії	Реформа пенсійного забезпечення, медичного страхування та соціальних пільг Beamte
Етичні стандарти	Уточнення дисциплінарних процедур, розвиток системи контролю та дотримання етичних норм
Гнучкість та адаптивність	Впровадження контрактних службовців, дуалістична система трудових відносин

Таким чином, розвиток публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина у 1970-1990-х роках був комплексним процесом, що поєднував федералістські особливості організації державної влади, правовий статус Beamte та стратегічні адміністративні реформи. Цей період заклав основи сучасної моделі публічної служби, яка характеризується високим рівнем професіоналізації, правовою визначеністю та здатністю до адаптації в умовах соціально-політичних та економічних трансформацій. Водночас реформи цього періоду стали платформою для подальшого розвитку адміністративної системи у XXI столітті, інтеграції європейських стандартів та підвищення ефективності управління на всіх рівнях федеративної структури.

На рубежі XX-XXI століть публічна служба Федеративної Республіки Німеччина вступила у фазу активної модернізації, обумовленої внутрішніми реформами та інтеграційними процесами на рівні Європейського Союзу.

Розвиток публічної служби у цей період характеризується комплексним поєднанням традиційних принципів статусу Beamte з новими управлінськими технологіями, орієнтованими на ефективність, прозорість та підзвітність державних органів перед громадянами. З одного боку, зберігалися класичні конституційні гарантії та професійна стабільність, а з іншого – активно впроваджувалися інноваційні підходи до управління персоналом, організаційних структур та взаємодії з населенням [32].

Сучасна публічна служба ФРН функціонує в умовах федералізму, що визначає її багаторівневу організацію та необхідність гармонізації норм і процедур між федеральним центром і землями. Державні органи на рівні земель володіють значною автономією у кадрових та організаційних питаннях, проте їх діяльність здійснюється відповідно до загальнодержавних принципів, закріплених у Основному законі та федеральному законодавстві. Федералізм сприяє диференціації адміністративних рішень відповідно до специфіки регіонів, одночасно забезпечуючи високий рівень стандартизації процедур і правового статусу Beamte.

Особливий акцент сучасних реформ робиться на інтеграції європейських стандартів управління. Членство Німеччини в ЄС визначає необхідність узгодження національних практик із принципами доброго врядування, прозорості, підзвітності та ефективності, що рекомендовані європейськими інституціями. У цьому контексті публічна служба ФРН зазнала трансформацій у сфері електронного урядування, стандартизації процедур, підвищення якості обслуговування громадян та розвитку механізмів контролю за дотриманням етичних норм. Важливо зазначити, що європейський вплив не призводить до уніфікації всіх елементів на рівні земель, а стимулює їх адаптацію до загальноєвропейських принципів без втрати національної специфіки [15].

Управлінська модернізація в публічній службі ФРН охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів. Перший – це впровадження електронних систем управління та автоматизації адміністративних процедур, що дозволяє зменшити бюрократичне навантаження, прискорити обробку документів та забезпечити

доступ громадян до інформації в режимі онлайн. Другий аспект – розвиток менеджменту за результатами, що передбачає визначення чітких цілей діяльності державних органів, оцінку ефективності їх роботи та системи стимулювання персоналу на основі досягнення показників результативності. Третій аспект – підвищення кваліфікації Beamte та інших категорій службовців, включаючи тренінги з лідерства, управління змінами, інформаційних технологій та європейського законодавства [32].

Сучасна модель публічної служби у ФРН характеризується також розвитком дуалістичної системи трудових відносин, в якій поряд з Beamte існують контрактні та трудові категорії працівників, що виконують публічні функції. Це дозволяє забезпечити гнучкість системи, реагувати на нові управлінські потреби та залучати висококваліфікованих спеціалістів, не обмежуючись традиційним довічним статусом Beamte. Даний підхід сприяє підвищенню адаптивності публічної служби, підтримуючи баланс між стабільністю ядра адміністративного апарату та динамікою сучасних вимог до державного управління.

У період модернізації велика увага приділялася розвитку професійної етики та дисциплінарних стандартів, що є фундаментальним елементом німецької системи публічної служби. Дотримання етичних принципів забезпечується як правовими нормами, так і внутрішніми кодексами поведінки, системами контролю та регулярними оцінками професійної діяльності. Цей аспект спрямований на зміцнення довіри громадян до державних органів та забезпечення прозорості у взаємодії з суспільством [15].

Важливим компонентом сучасної моделі є адміністративна координація на рівні федерації та земель, яка забезпечує уніфікацію стандартів, методологічну підтримку та ефективний обмін кращими практиками. Федеративні органи виконують функцію моніторингу та контролю, а земельні органи реалізують адаптовані програми управління персоналом, що враховують специфіку регіонів. Такий підхід дозволяє поєднати гнучкість та ефективність із дотриманням єдиних професійних стандартів.

Сучасний етап розвитку публічної служби у ФРН також визначається впливом глобалізаційних процесів та змінами у соціально-економічному середовищі. Публічна служба активно адаптується до нових викликів, таких як збільшення мобільності кадрів, потреба в міждисциплінарних компетенціях, впровадження сучасних технологій управління та орієнтація на результативність у сфері надання адміністративних послуг. Це створює умови для формування інноваційного, ефективного та гнучкого державного апарату, здатного реагувати на складні завдання сучасного суспільства [52].

Для наочного узагальнення основних характеристик сучасної німецької публічної служби доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика сучасної публічної служби ФРН [52]

Показник	Основні характеристики
Федералізм	Поєднання автономії земель та узгоджених федеральних стандартів
Правовий статус Beamte	Довічне призначення, чітко визначені права та обов'язки, дисциплінарні гарантії
Управлінська модернізація	Менеджмент за результатами, електронне урядування, стратегічне планування персоналу
Гнучкість	Дуалістична система: Beamte + контрактні працівники
Європейський вплив	Впровадження стандартів доброго врядування, прозорості, підзвітності та ефективності
Професійна етика	Внутрішні кодекси, контроль за дотриманням етичних норм, регулярна атестація

Сучасний розвиток публічної служби ФРН демонструє, що поєднання історичної традиції, конституційних гарантій та модернізаційних підходів дозволяє досягати високого рівня ефективності, прозорості та довіри громадян. Це особливо важливо в умовах складного федеративного устрою та інтеграції в європейські та міжнародні адміністративні системи. Німецька модель публічної служби залишається прикладом для досліджень та адаптації в інших країнах, демонструючи баланс між стабільністю, правовою визначеністю та інноваційністю.

Узагальнюючи, зазначимо, що розвиток публічної служби у ФРН пройшов кілька етапів: від традиційної бюрократії XVIII-XIX століть, через

модернізацію та демократизацію повоєнного періоду, до сучасної системи, яка інтегрує принципи федералізму, правовий статус Beamte, управлінські реформи та європейські стандарти. Основними принципами, що зберігають свою значущість, є професіоналізм, правова визначеність, етичність, ефективність та здатність до адаптації. Важливо відзначити, що сучасна публічна служба у ФРН функціонує як інтегрована система, де поєднуються історична традиція, конституційні гарантії та інноваційні підходи управління [52].

Отже, публічна служба Федеративної Республіки Німеччина характеризується високим рівнем результативності, значним суспільним авторитетом і престижністю, що зумовило обрання еволюційного підходу до її модернізації в умовах глобальних трансформацій. Реалізація так званої стратегії «якісного прориву через поступові зміни» передбачає впровадження комплексу послідовних реформ. До ключових напрямів таких перетворень, за оцінкою А. Чаркіної, належать децентралізація системи державної служби, диференціація правового статусу державних службовців, а також орієнтація публічної служби на побудову клієнтоорієнтованої взаємодії з громадянами. Важливою рисою німецької моделі також є підвищена увага законодавця до врегулювання питань юридичної відповідальності державних службовців.

Сучасна публічна служба Німеччини характеризується високим рівнем спеціалізації та диференціації функцій. Організаційна структура включає федеральні органи влади, міністерства та агентства, які координують діяльність на національному рівні, а також земельні уряди та місцеві органи, що відповідають за виконання завдань у регіонах. Така багаторівнева система забезпечує ефективну координацію та адаптацію політики до регіональних особливостей, дозволяє оперативно реагувати на соціально-економічні зміни та впроваджувати інноваційні підходи у сфері державного управління [93].

Однією з ключових особливостей німецької моделі публічної служби є система відбору та професійного розвитку службовців. Процес включає конкурсні відбори, спеціалізоване навчання в державних академіях та постійне підвищення кваліфікації. Професійна підготовка забезпечує розвиток

компетенцій у сферах права, економіки, управління та сучасних технологій, що дозволяє службовцям ефективно виконувати завдання в різних галузях публічного управління. Крім того, у ФРН широко застосовується практика наставництва, професійних стажувань та оцінки ефективності діяльності, що створює умови для формування висококваліфікованого кадрового складу та забезпечення стабільності управлінських процесів.

Особливу увагу приділено питанням етики та доброчесності на публічній службі. Німецькі стандарти передбачають чіткі правила поведінки службовців, дотримання принципів законності, уникнення конфлікту інтересів та забезпечення прозорості процедур. Кодекси етики та дисциплінарні положення закріплюють обов'язки службовців, встановлюють механізми контролю за їх діяльністю та забезпечують відповідальність за порушення стандартів поведінки. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри до державних органів та зміцненню легітимності публічної служби в суспільстві.

Важливою складовою є інтеграція міжнародних та європейських стандартів у систему публічної служби ФРН. Федеративна Республіка активно адаптує принципи прозорості, підзвітності, ефективності та професіоналізму до національної практики управління, впроваджує кращі міжнародні практики у сфері підготовки кадрів, оцінки ефективності та розвитку етичних стандартів. Це забезпечує не лише підвищення якості публічних послуг, але й інтеграцію німецької системи публічної служби у європейський та глобальний контекст, створюючи умови для порівняльного аналізу та обміну досвідом із іншими країнами [95].

Таким чином, становлення та розвиток публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина є результатом багатовікової еволюції бюрократичних традицій, демократизації управління та інтеграції міжнародних стандартів. Німецька модель публічної служби поєднує принципи професійності, законності, нейтральності та ефективності, забезпечуючи стабільність управлінських процесів та високий рівень довіри громадян до державних органів. Вона характеризується багаторівневою організаційною структурою,

системою відбору та професійного розвитку службовців, високими стандартами етики та доброчесності, а також активним впровадженням цифрових технологій та європейських стандартів управління. Такий комплексний підхід до розвитку публічної служби дозволяє забезпечити ефективне виконання функцій держави, стабільність суспільних процесів та адаптацію до сучасних викликів соціально-політичного та економічного середовища.

Сучасний етап розвитку публічної служби ФРН демонструє ефективну модель державного управління, здатну забезпечити якісне обслуговування громадян, підвищення ефективності державних органів та адаптацію до змін у соціально-економічному середовищі. Інтеграція європейських стандартів сприяє розвитку прозорої, підзвітної та результативної системи, яка поєднує стабільність традиційної бюрократії та гнучкість сучасних управлінських технологій.

2.2 Формування та розвиток системи публічної служби в Україні

Формування публічної служби в Україні є результатом тривалого історичного процесу, який охоплює кілька століть державного розвитку та адміністративних трансформацій. Українська публічна служба формувалася під впливом різних політичних режимів та державних моделей, включаючи княжу, козацьку, імперську та радянську адміністративні традиції. Цей історичний розвиток визначив специфіку організації державного управління, систему кадрового забезпечення та правовий статус публічних службовців, що є важливими елементами сучасної системи публічної служби [3].

Витоки української державної служби можна простежити ще в часи Київської Русі, коли адміністративні функції здійснювали князі та їхні довірені особи – дружинники, намісники та посадники. Ці посадові особи виконували управлінські та судові функції, контролювали території, збирали податки та забезпечували правопорядок. Основними принципами адміністративної діяльності були вірність князю, територіальна підзвітність та відповідальність

перед суспільством, хоча система залишалася доволі патримоніальною та децентралізованою. Уже на цьому етапі можна виділити характерні ознаки, які пізніше трансформувалися в професійну бюрократію: поділ адміністративних функцій, підпорядкованість посадових осіб закону та необхідність підготовки кадрів для виконання службових обов'язків [6].

У період козацької державності (XVI-XVIII століття) адміністративна система отримала нові форми організації. Військово-адміністративний устрій Запорізької Січі та Гетьманщини передбачав чітку ієрархію управлінських посад, включаючи гетьмана, генеральну старшину та полковників, які здійснювали контроль за військовими та цивільними справами на території полків. Характерною рисою цього періоду було поєднання адміністративних та військових функцій, а також акцент на колективне прийняття рішень і надання довіри окремим посадовцям на основі їхніх моральних та професійних якостей. Адміністративні традиції козацької державності вплинули на подальшу організацію державної служби, зокрема на принципи підзвітності, кадрового відбору та територіальної компетенції посадових осіб.

З початку XVIII століття Україна перебувала під контролем різних імперських адміністрацій, передусім російської та Австро-Угорської імперій, що істотно вплинуло на розвиток публічної служби. На українських землях, які входили до складу російської імперії, адміністративна система підпорядковувалася централізованому імперському апарату. У цей період закріплюється принцип служби державі як обов'язку, впроваджується система класового поділу посадовців за рангами та ступенями, а також розвиваються елементи правового регулювання адміністративної діяльності. Кадрова політика передбачала підготовку службовців через спеціальні навчальні заклади та систематичну атестацію, що сприяло формуванню професійного ядра державної служби [10].

Адміністративна традиція Австро-Угорської імперії, зокрема в Галичині та Буковині, відзначалася високим рівнем юридичної формалізації, підзвітністю посадових осіб перед центральною владою та розвитком системи

документування діяльності. Ці підходи вплинули на формування уніфікованих правил кадрової служби та нормативного регулювання, що пізніше лягло в основу системи публічної служби в незалежній Україні. Важливо відзначити, що обидва імперські досвіди сформували базу для поєднання централізованого контролю з елементами професійної автономії службовців, що стало характерною рисою української адміністративної традиції.

Особливий вплив на формування сучасної публічної служби України мала радянська адміністративна система, яка діяла з початку ХХ століття до 1991 року. Після утворення Української Радянської Соціалістичної Республіки система державного управління орієнтувалася на принципи централізованої планової економіки та ідеологічного контролю. Основним завданням публічної служби було забезпечення виконання директив партійних та державних органів, управління економічними, соціальними та культурними процесами, а також контроль за дотриманням політики держави. Характерною рисою цього періоду стало посилення вертикалі влади, формалізація процедур, але одночасно – обмеження професійної автономії службовців і сильний політичний вплив на кадрову політику [6].

Важливим етапом розвитку публічної служби в Україні перед проголошенням незалежності став початок 1980-1990-х років, коли відбувалися спроби демократизації адміністративного управління та часткової децентралізації. Під тиском соціально-економічних та політичних змін у СРСР з'являлися ініціативи щодо вдосконалення управлінських процедур, професійної підготовки кадрів та обмеження політичного впливу на державних службовців. Ці процеси стали основою для формування нової системи публічної служби незалежної України, оскільки заклали принципи правового регулювання, стандарти підготовки та оцінки службовців, а також початкові механізми забезпечення їх соціальних прав та гарантій [10].

Для наочного узагальнення історичного розвитку публічної служби в Україні доцільно представити ключові етапи її становлення у вигляді табл. 2.4.

Таким чином, до 1991 року публічна служба в Україні пройшла складний шлях формування, що поєднував різні адміністративні традиції, вплив імперських систем, радянської централізованої бюрократії та локальних управлінських практик. Цей історичний досвід заклав основи сучасної системи публічної служби, яка потребувала адаптації до принципів демократичної держави та європейських стандартів управління [10].

Таблиця 2.4

Історичні етапи формування публічної служби в Україні [10]

Історичний період	Основні характеристики
Київська Русь (IX-XIII ст.)	Адміністративні функції князів та посадових осіб, патримоніальна система управління
Козацька держава (XVI-XVIII ст.)	Поєднання військових та адміністративних функцій, територіальна підзвітність, колективне прийняття рішень
Імперський період (XVIII-XIX ст.)	Централізована адміністрація, ранжування посад, підготовка службовців, нормативна регламентація
Радянський період (1920-1991 рр.)	Централізація, політичний контроль, формалізація процедур, система гарантій та соціальних пільг для службовців

Проголошення незалежності України в 1991 році стало початком нової ери в розвитку державного управління та публічної служби. Перехід від радянської централізованої системи до демократичної моделі держави потребував створення правових, організаційних та кадрових основ публічної служби, які відповідали принципам політичної нейтральності, професійності, ефективності та верховенства права. Саме період 1991-2004 років характеризувався формуванням ключових інституцій, прийняттям нормативно-правових актів та закладенням фундаменту кадрової політики, який став основою для подальших реформ [6].

Одним із перших кроків було прийняття Конституції України у 1996 році, яка закріпила принципи публічної служби та визначила її місце у системі державної влади. Конституційні норми підкреслювали необхідність професійного виконання службових обов'язків, політичної нейтральності та підзвітності державних службовців перед суспільством. Важливим аспектом стало визначення правового статусу службовців, їхніх обов'язків, гарантій

соціального захисту та обмежень, що забезпечували незалежність від політичних впливів і стабільність кадрового ядра.

Перші закони про державну службу, ухвалені в 1990-х роках, визначили структуру, категорії та класи посадових осіб, а також механізми їхнього призначення, проходження атестації та звільнення. Законодавство запроваджувало принципи відкритого доступу до публічних посад, що сприяло демократизації процесу набору персоналу та формуванню прозорої системи конкуренції за державні посади. Крім того, закони регламентували порядок проходження службовцями професійної підготовки та підвищення кваліфікації, що стало ключовим інструментом формування професійного ядра публічної служби [10].

Важливим аспектом цього періоду стала побудова організаційної структури публічної служби, що відповідала принципам децентралізації та розподілу повноважень між центральними органами влади та регіональними адміністраціями. В умовах України це проявлялося у створенні системи державних органів, які координували діяльність міністерств та відомств, а також у формуванні обласних та районних адміністрацій, які реалізовували політику держави на місцевому рівні. Така організаційна модель дозволяла поєднати централізований контроль з автономією регіонів, забезпечуючи ефективність управлінських процесів та відповідність державних рішень локальним потребам [6].

У цей період активно розвивалася кадрова політика, яка стала фундаментом сучасної системи публічної служби. Особлива увага приділялася встановленню вимог до професійної підготовки, досвіду роботи та морально-етичних якостей службовців. Впроваджувалися процедури конкурсного відбору, оцінки ефективності виконання посадових обов'язків та атестації. Паралельно формувалися механізми стимулювання, соціального захисту та гарантій службовців, що забезпечувало стабільність державної служби та мотивувало до професійної діяльності.

Значну роль у формуванні системи публічної служби відігравали реформи державного управління, спрямовані на оптимізацію структури органів влади, скорочення бюрократичних процедур та підвищення ефективності роботи службовців. Важливим елементом реформ стало запровадження принципу підзвітності, який передбачав регулярне оцінювання діяльності органів влади, звітність перед парламентом та громадськістю, а також контроль за дотриманням етичних норм. Ці процеси сприяли формуванню сучасної культури управління, заснованої на професіоналізмі, етичності та відповідальності [10].

Особливе значення у 1990-х роках мала інтеграція європейських стандартів у сфері публічної служби. Прагнення до членства в Європейському Союзі стимулювало впровадження принципів доброго врядування, прозорості та підзвітності. Українські законодавчі та нормативні акти почали враховувати європейські рекомендації щодо кадрової політики, організації державного апарату та управлінських процедур. Зокрема, це проявлялося у стандартизації посадових вимог, розвитку системи підвищення кваліфікації та запровадженні принципу відкритості у прийомі на державну службу.

У цей період відбувалися також спроби модернізації соціальної та матеріальної бази публічної служби, включаючи забезпечення службовців житлом, пенсійними гарантіями, медичним страхуванням та іншими соціальними пільгами. Ці заходи мали на меті не лише підвищення престижу державної служби, а й мотивацію до виконання професійних обов'язків на високому рівні. Соціальні гарантії стали невід'ємною складовою системи публічної служби та однією з ознак її стабільності [12].

Не менш важливим елементом становлення сучасної системи була розробка нормативно-правових документів, що регламентували етичні стандарти та дисциплінарну відповідальність службовців. Впроваджувалися внутрішні кодекси поведінки, правила протидії конфлікту інтересів, процедури притягнення до дисциплінарної відповідальності. Це сприяло формуванню

професійної культури, підвищенню довіри громадян до державних органів та створенню механізмів контролю за діяльністю службовців.

Значну увагу приділяли розвитку підготовки кадрів, включаючи створення інститутів підвищення кваліфікації та навчальних центрів при органах державної влади. Формувалися програми підготовки спеціалістів у сфері державного управління, економіки, права та міжнародних відносин, що відповідали потребам сучасного державного апарату. Професійна підготовка стала ключовим фактором формування компетентного кадрового ядра публічної служби та підвищення її ефективності [16].

Узагальнюючи період 1991-2004 років, можна виділити основні тенденції розвитку української публічної служби:

- закріплення правового статусу державних службовців, що включав права, обов'язки та соціальні гарантії;
- формування структурної організації, яка поєднувала централізовані та децентралізовані елементи управління;
- розвиток кадрової політики, включаючи конкурсний відбір, оцінку ефективності та підготовку службовців;
- впровадження принципів прозорості та підзвітності, що відповідали демократичним стандартам;
- адаптацію європейських практик управління та принципів доброго врядування;
- розвиток системи етики та дисциплінарного контролю;
- створення умов для стабільності та мотивації державних службовців через соціальні та матеріальні гарантії[12].

Для наочного відображення ключових аспектів формування сучасної системи публічної служби України доцільно подати узагальнену таблицю 2.5.

Таким чином, період 1991-2004 років характеризувався закладанням фундаменту сучасної системи публічної служби в Україні. Було створено правове поле, визначено структуру органів влади, запроваджено принципи професійності, прозорості та підзвітності. Цей період став критично важливим

для забезпечення стабільності, професійного розвитку кадрів та формування адміністративної культури, що відповідає вимогам демократичної держави та стандартам європейського управління.

Таблиця 2.5

**Основні напрями формування публічної служби України
(1991-2004 роки) [16]**

Напрямок розвитку	Основні зміни та нововведення
Правовий статус	Закріплення прав і обов'язків службовців, соціальні гарантії, дисциплінарна відповідальність
Кадрова політика	Конкурсний відбір, атестація, підвищення кваліфікації, розвиток професійних стандартів
Організаційна структура	Створення системи центральних та регіональних органів, розподіл повноважень
Прозорість та підзвітність	Регулярна звітність перед суспільством, контроль ефективності роботи органів
Етичні стандарти	Впровадження кодексів поведінки, контроль за дотриманням етичних норм
Європейська інтеграція	Врахування стандартів доброго врядування, гармонізація процедур із міжнародними нормами

Період 2004-2025 років в історії публічної служби України характеризується активним процесом модернізації, який був зумовлений як внутрішніми потребами держави, так і інтеграційними процесами в європейському та міжнародному контексті. Цей етап розвитку публічної служби став часом системної трансформації організаційної структури, кадрової політики, нормативно-правового регулювання та впровадження сучасних управлінських технологій, орієнтованих на ефективність, прозорість і підзвітність державних органів перед громадянами [12].

Одним із ключових факторів модернізації публічної служби стало впровадження європейських стандартів доброго врядування, що передбачають підзвітність, прозорість, ефективність та орієнтацію на результат. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, державні органи почали адаптувати процедури кадрового управління, організаційні структури та нормативно-правові документи відповідно до рекомендацій європейських інституцій. Зокрема, це проявлялося у стандартизації посадових обов'язків,

впровадженні механізмів електронного урядування та розвитку систем оцінки ефективності роботи державних службовців.

Одним із основних напрямів модернізації стала реформа державної служби, спрямована на професіоналізацію кадрів. Програми підвищення кваліфікації, навчальні центри при органах державної влади та міжнародні стажування стали невід'ємною частиною кадрової політики. Важливим елементом стало впровадження принципу менеджменту за результатами, що передбачає визначення чітких цілей роботи органів влади, оцінку ефективності діяльності службовців та системи стимулювання на основі досягнення ключових показників результативності. Це дозволило підвищити професійний рівень кадрів, оптимізувати процеси управління та забезпечити більш ефективне обслуговування громадян [21].

У цей період активно реалізовувалися структурні реформи, спрямовані на оптимізацію органів влади, скорочення дублюючих функцій та підвищення ефективності управління на центральному та регіональному рівнях. Запроваджувалися нові підходи до розподілу повноважень між центральними органами та територіальними адміністраціями, що забезпечувало більш гнучку систему управління та адаптацію до місцевих потреб. Федеративні принципи, що використовувалися у європейських країнах, слугували орієнтиром для вдосконалення української системи, хоча українська модель залишалася унітарною за конституційним устроєм.

Особлива увага приділялася етичним стандартам та антикорупційним заходам. Система етики та доброчесності є невід'ємною складовою публічної служби в Україні. Законодавство та нормативні акти визначають обов'язки службовців, забороняють конфлікт інтересів, встановлюють механізми контролю за дотриманням етичних стандартів та дисциплінарної відповідальності. Це дозволяє забезпечити прозорість діяльності державних органів, зменшити ризики корупційних проявів та підвищити рівень довіри громадян до державної служби. Принципи етики сприяють формуванню культури доброчесності, високої професійної відповідальності та стабільності

управлінських процесів. Впровадження кодексів етики, системи контролю конфлікту інтересів, процедур притягнення до дисциплінарної відповідальності стало необхідним кроком для зміцнення довіри громадян до державних органів та формування прозорої системи управління. Законодавчі та нормативні ініціативи, такі як Закон України «Про запобігання корупції», створили правову базу для протидії зловживанням, підвищили рівень підзвітності та заклали фундамент для розвитку професійної культури державних службовців [18].

Європейська інтеграція також сприяла гармонізації нормативно-правового регулювання у сфері публічної служби з міжнародними стандартами. Це включало впровадження систем оцінки ефективності, запровадження професійних стандартів, стандартизованих процедур набору та просування службовців, а також розробку механізмів контролю та аудиту. Важливо, що ці заходи здійснювалися з урахуванням українських національних традицій та соціально-економічного контексту, що забезпечувало баланс між європейськими вимогами та внутрішніми особливостями державної служби [21].

У 2014-2025 роках процес модернізації отримав новий імпульс у зв'язку з реформою державної служби, що передбачала скорочення бюрократії, підвищення ефективності та відкритості органів влади, розвиток електронних послуг і цифрових платформ. Цей етап також був пов'язаний з посиленням підготовки кадрів, запровадженням системи оцінки результативності роботи державних службовців та стимулюванням професійного розвитку. Реалізація електронного урядування, включаючи інтеграцію реєстрів, електронні заяви, електронні документи та дистанційні консультації, дозволила підвищити якість обслуговування громадян та ефективність управлінських процесів.

Сучасна публічна служба України орієнтується на принципи прозорості, підзвітності, професіоналізму та етики, що формують основу довіри громадян до державних органів. Важливо, що ці принципи реалізуються не лише через законодавчі норми, а й через практичні механізми управління, оцінку ефективності, публічну звітність та системи контролю за дотриманням етичних стандартів [21].

Для наочного узагальнення сучасного стану публічної служби України доцільно подати узагальнену таблицю щодо напрямів розвитку публічної служби України (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Сучасні напрями розвитку публічної служби
України (2004-2025 роки) [33]**

Напрямок розвитку	Основні зміни та нововведення
Європейська інтеграція	Гармонізація стандартів, запровадження принципів доброго врядування
Кадрова політика	Менеджмент за результатами, підвищення кваліфікації, професійні стандарти
Організаційна структура	Оптимізація органів влади, децентралізація, інтеграція електронних систем
Електронне урядування	Автоматизація документообігу, цифрові послуги, інтегровані інформаційні платформи
Етичні стандарти	Кодекси поведінки, антикорупційні механізми, дисциплінарна відповідальність
Гнучкість системи	Поєднання постійних державних службовців і контрактних працівників

Таким чином, період 2004-2025 років став етапом системної трансформації української публічної служби, що поєднувала традиційні принципи державної служби з новітніми європейськими стандартами та управлінськими технологіями. Формування сучасної системи включало комплексні реформи у сфері кадрової політики, організаційної структури, електронного урядування та правового регулювання, що забезпечувало підвищення ефективності, прозорості та довіри громадян [33].

Таким чином, формування та розвиток системи публічної служби в Україні є результатом історичної еволюції, реформування державного управління та інтеграції міжнародних і європейських стандартів. Українська публічна служба поєднує принципи професійності, законності, підзвітності та прозорості, забезпечуючи стабільність управлінських процесів та високий рівень довіри громадян. Вона характеризується багаторівневою організаційною структурою, системою підготовки та кар'єрного розвитку службовців, високими стандартами етики та впровадженням сучасних технологій управління.

Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити ефективне виконання функцій держави, адаптацію до соціально-економічних змін та підвищення якості публічних послуг, що є важливим чинником сталого розвитку українського суспільства та демократичної легітимності державних інститутів.

Сучасні тенденції розвитку публічної служби в Україні характеризуються інтеграцією європейських стандартів управління, впровадженням інноваційних технологій та підвищенням вимог до професійної підготовки службовців. Реформи державного управління спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності органів влади, розвиток електронного урядування та створення системи оцінки результативності діяльності службовців. Такі заходи сприяють формуванню сучасної, професійної та соціально відповідальної публічної служби, здатної ефективно реагувати на виклики та забезпечувати стабільність суспільних процесів.

2.3 Інституційна структура та правовий статус публічних службовців у Федеративній Республіці Німеччина та Україні

Інституційна структура публічної служби та правовий статус службовців визначаються історичними традиціями, конституційними засадами, законодавчими нормами та адміністративними практиками. Вивчення цих аспектів у Федеративній Республіці Німеччина та Україні дозволяє зрозуміти особливості організації державного управління, принципи кадрової політики та юридичні гарантії службовців, а також сформулювати висновки щодо впливу федералізму та європейських стандартів на розвиток публічної служби [15].

Публічна служба у Федеративній Республіці Німеччина формується відповідно до принципу федералізму, що закріплений в Основному законі (Grundgesetz). Федеративна держава передбачає розподіл повноважень між центральними федеральними органами та урядами федеральних земель (Länder), що впливає на структуру публічної служби. Основними рівнями управління є федеральний рівень, рівень земель та місцеві органи самоврядування. Кожен рівень має

власну систему управління та кадрового забезпечення, що дозволяє адаптувати державну політику до специфіки регіонів [22].

На федеральному рівні основними інституціями є федеральні міністерства, відомства та агентства, які реалізують законотворчу і виконавчу функції держави. Федеральні міністерства очолюються міністрами, які відповідають за стратегічне планування, розробку політики та координацію діяльності підпорядкованих відомств. Окремі федеральні відомства виконують спеціалізовані функції у сферах економіки, оборони, соціального забезпечення, юстиції, внутрішніх справ та охорони навколишнього середовища. Важливою особливістю федеральної системи є чітке розмежування компетенцій між міністерствами та відомствами, що забезпечує ефективність прийняття рішень та відповідальність за їх реалізацію.

На рівні федеральних земель організаційна структура публічної служби відображає принцип автономії, відповідно до якого землі самостійно формують свої уряди, міністерства та адміністративні органи. Кожна земля має власну систему державної служби, яка включає міністерства, агентства та судові органи. Водночас федеральне законодавство встановлює мінімальні стандарти, що забезпечують уніфікацію посадових обов'язків, кваліфікаційних вимог та соціальних гарантій для службовців на всіх рівнях. Такий баланс між централізацією та автономією дозволяє ефективно поєднувати єдині державні стандарти з регіональними особливостями [15].

У Федеративній Республіці Німеччина повноваження щодо розроблення та затвердження загальнообов'язкових правил і норм у сфері державної служби зосереджені в Міністерстві внутрішніх справ. Відповідно до положень розділу 8 Закону «Про федеральних службовців», загальне управління системою державної служби покладається на Федеральний кадровий комітет.

Правове становище федеральних чиновників у Німеччині визначається насамперед двома базовими нормативно-правовими актами: Федеральним законом про державних службовців та Федеральним законом про правовий статус чиновників (обидва в редакції від 27 лютого 1985 року). На рівні земель

ухвалюються власні законодавчі акти, що регламентують статус чиновників відповідної землі, однак такі норми мають узгоджуватися з положеннями федерального законодавства та не можуть їм суперечити [23].

Специфіка прав і обов'язків корпусу чиновників, порівняно з іншими категоріями найманих працівників, проявляється, зокрема, в особливій процедурі вступу на службу, яка здійснюється шляхом офіційного призначення, а не укладення трудового договору, а також у спеціальному порядку припинення служби, що зазвичай пов'язується з досягненням встановленого граничного віку та виходом на пенсійне забезпечення.

Характерною рисою інституційної структури публічної служби ФРН є наявність триєдиного кадрового складу: постійні державні службовці (Beamte), державні службовці за контрактом (Angestellte) та тимчасові службовці (Arbeiter). Beamte займають ключові адміністративні позиції, мають спеціальний правовий статус та користуються широким спектром гарантій, включаючи стабільність посад, соціальні пільги та дисциплінарний захист. Основним правовим актом, що регулює правовий статус чиновництва, є «Федеральний закон про чиновників». Контрактні службовці та тимчасові працівники виконують допоміжні та спеціалізовані функції, що забезпечує гнучкість системи та можливість оперативного залучення фахівців до проєктів [24].

Посадова модель публічної служби формується насамперед з урахуванням поточних, переважно короткострокових, потреб у кадровому забезпеченні. Добір персоналу здійснюється безпосередньо на конкретну посаду, а не до номенклатурної, професійної чи іншої узагальненої групи, що могла б передбачати подальше призначення на кілька посад у межах системи публічної служби.

Правовий статус службовців у ФРН регулюється Bundesbeamtengesetz (BGBG), законами земель та нормативними актами. Beamte мають особливий юридичний статус, що забезпечує професійну стабільність, захист від політичного втручання та соціальні гарантії. Вони призначаються на посаду на невизначений термін, мають обов'язок служити державі та дотримуватися

принципів політичної нейтральності. Державні чиновники зазнають певних обмежень у реалізації свободи висловлювання, зокрема їм заборонено участь у страйкових діях. З позицій законодавців і представників німецької доктрини адміністративного права держава вправі вимагати від чиновників політичної лояльності та вірності конституційним засадам, оскільки їхня діяльність спрямована на служіння суспільству в цілому, а не інтересам окремих політичних сил. У зв'язку з цим одним із базових принципів професійної державної служби визнається її політична нейтральність, що передбачає позапартійний статус як самої служби, так і осіб, які її здійснюють [30].

Для наочного уявлення структури публічної служби ФРН можна навести рис. 2.1.

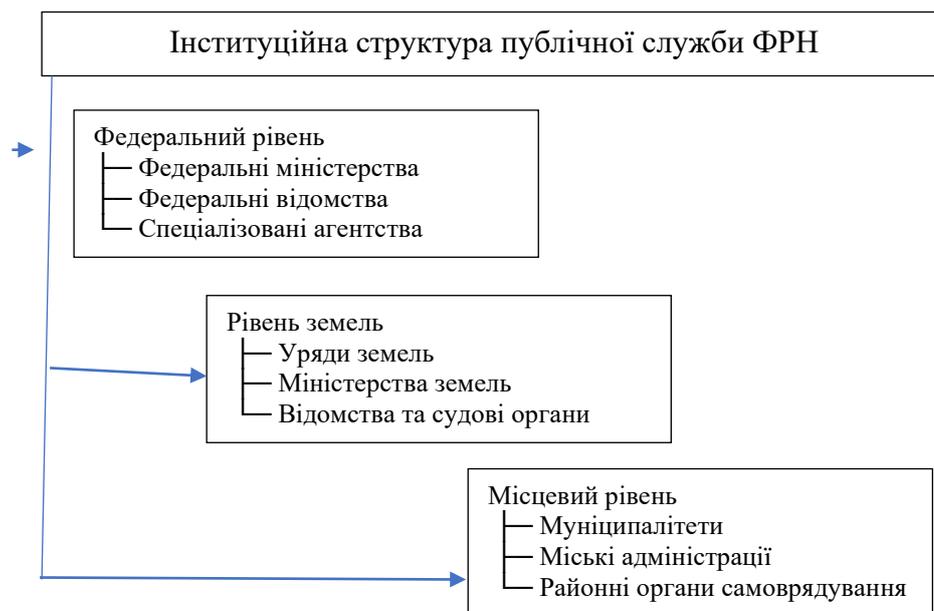


Рис. 2.1. Інституційна структура публічної служби ФРН [24]

Контрактні та тимчасові службовці підпорядковуються трудовому законодавству та умовам контракту, що визначає їхні права та обов'язки.

Службовці *Beamte* зобов'язані дотримуватися дисципліни, етичних стандартів та виконувати свої посадові обов'язки сумлінно та компетентно. Вони підлягають системі оцінки ефективності, дисциплінарному контролю та мають право на соціальні гарантії, включаючи пенсійне забезпечення, медичне страхування та компенсації у разі шкоди, заподіяної у виконанні службових

обов'язків. Контрактні службовці також мають соціальні гарантії, але вони визначаються умовами трудового договору та нормативними актами відповідного рівня [44].

У Федеративній Республіці Німеччина повноваження щодо формування загальних правил і нормативних приписів у сфері державної служби зосереджені в Міністерстві внутрішніх справ. Водночас загальне управління системою державної служби покладається на Федеральний кадровий комітет – самостійний і незалежний орган, діяльність якого здійснюється на підставі чинного законодавства та супроводжується повною відповідальністю за прийнятті рішення [52].

До ключових функцій Федерального кадрового комітету належить участь у розробленні загальних нормативних положень, що регламентують державну службу, а також у підготовці вимог щодо рівня професійної підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців. Крім того, комітет розглядає звернення та скарги державних службовців у справах принципового характеру, формулює рекомендації з метою усунення недоліків у практиці застосування відповідних приписів, аналізує питання щодо кандидатів на зайняття державних посад і забезпечує регулярне інформування федерального уряду про результати своєї діяльності.

Право на проходження державної служби в Німеччині закріплене на конституційному рівні та гарантується як право рівного доступу до будь-якої державної посади з урахуванням здібностей, професійної підготовки та кваліфікації особи, що відповідає положенням Основного Закону Федеративної Республіки Німеччина 1949 року [44].

Базовим нормативно-правовим актом, що регламентує порядок проходження державної служби у Федеративній Республіці Німеччина, є Федеральний закон про чиновників, ухвалений у 1953 році та чинний нині в редакції 1985 року. До кола осіб, які мають статус чиновників, належать не лише працівники органів державної влади, а й судді, педагогічні працівники загальноосвітніх і вищих навчальних закладів, військовослужбовці, а також

співробітники поштової служби, залізничного транспорту, державних банків та інших публічних установ. Такий підхід свідчить про використання в німецькому законодавстві узагальнювального поняття «чиновник» для позначення працівників бюджетної та публічної сфери загалом.

Правове становище державних службовців у Німеччині диференціюється залежно від рівня територіальної юрисдикції органу, у якому вони проходять службу, що дозволяє виокремити федеральних та місцевих державних службовців. Окрім цього, система державної служби передбачає поділ посадових осіб за рангами, які відображають рівень відповідальності та професійної підготовки. Зокрема, виділяють нижчий, середній, вищий і найвищий ранги, що відповідають різним категоріям посад – від допоміжних і виконавських до управлінських, науково-педагогічних та прокурорських. Офіційні найменування таких рангів безпосередньо пов'язані з класами оплати праці, визначеними Федеральним законом [32].

Подібно до вітчизняної практики, у правовій системі Німеччини присвоєний ранг державного службовця має суттєве значення для визначення рівня його матеріального забезпечення та виступає важливим чинником подальшого кар'єрного просування.

Процедура вступу на державну службу у Федеративній Республіці Німеччина характеризується застосуванням спеціальних відбірних механізмів, що мають чітко структурований та поетапний характер. Набуття статусу чиновника найвищої категорії «А» передбачає проходження багаторівневої системи добору та добровільний вступ до кадрової служби. Особи з університетською освітою, переважно з юридичною спеціалізацією, повинні успішно скласти перший державний іспит, після чого пройти конкурсний відбір на підготовчу службу [24].

Кандидати, які були відібрані, упродовж двох-трьох років проходять підготовчу службу, в межах якої переважна частина часу відводиться практичному стажуванню в органах державної влади різного рівня та на різних посадах, тоді як менша частина присвячується теоретичному навчанню.

Завершальним етапом є складання другого державного іспиту та здобуття кваліфікаційного звання «асесор», що підтверджує професійну готовність особи до зайняття посад у системі кадрової служби та участі в подальших конкурсних процедурах на вакантні посади.

Державні іспити відзначаються високим рівнем складності та значною формалізованістю, а добір на конкретну посаду здійснюється у два етапи: попередній аналіз поданих документів і досьє кандидатів та фінальне оцінювання за результатами співбесіди. Водночас для вступу на вищу, середню або просту службу, залежно від рівня освіти (відповідно бакалаврського, професійного чи середнього), застосовується конкурсний відбір документів, скорочена підготовча служба та підсумковий іспит спрощеного характеру.

У Федеративній Республіці Німеччина у системі публічного управління розмежовуються форми безпосереднього та опосередкованого управління. Безпосереднє управління має місце у випадках, коли Федерація реалізує свої повноваження через власні адміністративні структури. До таких органів належать, зокрема, публічно-правові корпорації (наприклад, адвокатські палати), установи та відомства, серед яких органи публічного телерадіомовлення або Федеральне відомство з питань праці [23].

Однією з ключових вимог до вступу на державну службу в Німеччині є наявність вищої освіти. При цьому універсальним управлінським фахівцем традиційно вважається юрист. Виходячи з усталених підходів, представники юридичної професії розглядаються як такі, що володіють комплексом знань і навичок, необхідних для ефективної діяльності як у структурах громадянського суспільства, так і в органах державної влади, насамперед у сфері нормотворчої діяльності. У разі якщо претендент на посаду вищої категорії не має юридичної освіти, законодавством передбачено обов'язкове проходження дворічної підготовки у спеціалізованих навчальних закладах, у межах якої переважають юридичні дисципліни [22].

Питання притягнення державних службовців до дисциплінарної відповідальності у Федеративній Республіці Німеччина врегульовуються

Федеральним дисциплінарним статутом від 9 липня 2001 року з подальшими змінами та доповненнями. На відміну від німецької моделі, в Україні відсутній єдиний нормативно-правовий акт, який би комплексно регламентував дисциплінарну відповідальність усіх державних службовців. Натомість діють окремі дисциплінарні статути для конкретних органів державної влади, зокрема Дисциплінарний статут Збройних Сил України та Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України.

На відміну від української правової моделі, у Федеративній Республіці Німеччина підставою для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності є вчинення службового проступку, під яким розуміється будь-яке невиконання або неналежне виконання службових обов'язків. Кожне порушення службової дисципліни тягне за собою застосування відповідних дисциплінарних заходів. Норми німецького законодавства свідчать про відсутність вичерпного переліку складів дисциплінарних проступків, на відміну від Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року (із подальшими змінами та доповненнями), де такі склади чітко визначені. У німецькій правовій системі службовим проступком визнається будь-яке порушення обов'язків державним службовцем за умови, що воно не містить ознак адміністративного правопорушення або кримінального діяння [32].

Процедура застосування дисциплінарних стягнень також істотно відрізняється в обох державах. В Україні рішення про накладення дисциплінарного стягнення ухвалюється виключно суб'єктом призначення, при цьому спеціалізовані дисциплінарні суди не функціонують, а роль дисциплінарних комісій зводиться до надання рекомендацій або внесення подань. Натомість у Федеративній Республіці Німеччина передбачено існування двох суб'єктів, уповноважених застосовувати дисциплінарні санкції, – безпосередніх керівників та спеціалізованих дисциплінарних судів.

Розглядаючи інститут дисциплінарних судів у Німеччині як позитивний правовий досвід, що може бути врахований у процесі подальшого вдосконалення системи державної служби України, доцільно звернути увагу на

особливості його нормативно-правового регулювання. Відповідно до §§ 45-46 Федерального дисциплінарного статуту Федеративної Республіки Німеччина від 9 липня 2001 року (із подальшими змінами та доповненнями), дисциплінарні провадження належать до юрисдикції адміністративних судів, у структурі яких створюються спеціальні палати з дисциплінарних питань. Такі палати здійснюють розгляд справ колегіально у складі трьох професійних суддів і двох народних засідателів, які виконують функції почесних суддів, при цьому один із засідателів повинен мати професійну спеціалізацію, ідентичну сфері діяльності державного службовця, щодо якого здійснюється дисциплінарне провадження [15].

Щодо забезпечення рівного доступу до державної служби, законодавство Федеративної Республіки Німеччина передбачає принцип рівноправ'я жінок і чоловіків без запровадження гендерних квот. Незважаючи на відсутність формального квотування, частка жінок у державному секторі зросла з 47 % у 1991 році до 53 % у 2009 році.

Державна служба в Німеччині реалізується також на основі «закритої» моделі. Основні положення щодо функціонування інституту державної служби містяться практично у всіх розділах Основного закону ФРН, який визначає принципи формування та організації державної служби. Зокрема, Основний закон надає Федерації виключну законодавчу компетенцію щодо визначення правового статусу осіб у системі федеральної державної служби. При цьому встановлюються суворі вимоги до прийому на службу, умов кар'єрного зростання та можливості довічного призначення.

Стратегічні пріоритети Федерального уряду Німеччини включають поліпшення базових умов для підвищення рівня зайнятості та подальшу консолідацію державних бюджетів. Протягом найближчих десяти років країна прагне посісти провідні позиції в Європі, забезпечуючи значні державні інвестиції та створюючи умови для ефективного функціонування державного управління. Головними напрямками модернізації є скорочення бюрократичних процедур і їх спрощення, впровадження інноваційних підходів у державному

управлінні, підвищення ефективності прийняття рішень та здатності оперативно реагувати на виклики сучасності [22].

Модернізаційні процеси охоплюють управління персоналом, податкову сферу, організаційні структури та електронне врядування, зокрема забезпечення громадянам швидкого доступу до необхідної інформації та послуг.

Отже, публічна служба у ФРН формується на основі федеративного устрою держави, де компетенція поділяється між федеральним урядом і земельними органами влади. Така багаторівнева структура визначає принципи організації управління, розподіл повноважень та координацію діяльності службовців на різних рівнях. Федеральні міністерства, агентства та відомства реалізують політику центрального уряду, водночас земельні уряди забезпечують виконання завдань на регіональному рівні, адаптуючи їх до особливостей конкретних земель. Місцеві органи влади відповідають за реалізацію завдань на муніципальному рівні, що забезпечує оперативність управлінських рішень та врахування специфіки місцевого розвитку. Така організаційна структура дозволяє поєднати централізоване планування із децентралізованою реалізацією політики, підвищуючи ефективність управління та забезпечуючи координацію між різними рівнями влади.

Правовий статус службовців у ФРН визначається законами федерального рівня та нормативними актами земельних урядів, що регламентують права, обов'язки та соціальні гарантії працівників публічної служби. Основні принципи включають політичну нейтральність, професіоналізм, підзвітність і дотримання законності, що гарантує об'єктивність та стабільність управлінських процесів. Службовці зобов'язані діяти виключно в межах наданих повноважень, дотримуватися етичних норм, уникати конфлікту інтересів і забезпечувати ефективне виконання службових обов'язків. Професійний розвиток службовців передбачає системне навчання, підвищення кваліфікації, оцінку результативності та можливість кар'єрного росту, що формує високий рівень компетентності та стабільність публічної служби [8].

В Україні інституційна структура публічної служби формується на основі єдиного централізованого підходу, передбаченого Конституцією та законами про державну службу. Основними рівнями органів є:

1. Центральні органи влади – Кабінет Міністрів, міністерства, центральні органи виконавчої влади.
2. Регіональні органи влади – обласні, районні та місцеві державні адміністрації.
3. Місцеве самоврядування – ради та виконавчі органи територіальних громад [2].

Ця структура забезпечує реалізацію державної політики, надання адміністративних послуг та контроль за виконанням законодавства. Центральні органи відповідають за розробку нормативних актів, стратегічне планування та координацію діяльності підпорядкованих установ. Регіональні адміністрації виконують функції на місцевому рівні, включаючи контроль за діяльністю органів самоврядування та реалізацію державних програм[6].

Для наочного представлення структури можна використати табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Інституційна структура публічної служби України [6]

Рівень	Основні інституції	Функції
Центральний	Кабінет Міністрів, міністерства, центральні органи виконавчої влади	Стратегічне планування, координація, законодавча реалізація
Регіональний	Обласні, районні державні адміністрації	Виконання державної політики, контроль, реалізація програм
Місцевий	Ради та виконавчі органи територіальних громад	Надання адміністративних послуг, місцеве управління

Правовий статус визначається Законом України «Про державну службу», Конституцією та іншими нормативними актами. Основні принципи: професіоналізм, політична нейтральність, підзвітність, етичність, захист прав та гарантії соціального забезпечення. Державні службовці зобов'язані виконувати обов'язки сумлінно, дотримуватися правил етики, конфіденційності та норм законодавства.

Інституційна структура публічної служби України передбачає класифікацію посад за категоріями, що визначають рівень компетенції, обов'язків та соціальні гарантії. Основні категорії: державні службовці вищого корпусу, керівники структурних підрозділів, спеціалісти та технічний персонал. Поділ на категорії дозволяє визначити кваліфікаційні вимоги, умови набору та просування службовців, а також систему стимулювання та оцінки ефективності [10].

Правовий статус публічних службовців в Україні регламентується Законом України «Про державну службу», іншими законодавчими актами та підзаконними документами, які визначають права, обов'язки, гарантії та механізми відповідальності службовців. Законодавство України передбачає конкурсні процедури відбору на державну службу, системи навчання та підвищення кваліфікації, соціальні гарантії, оцінку результативності та дисциплінарну відповідальність.

Закон України «Про державну службу» встановлює класифікацію посад державної служби за трьома категоріями. До першої категорії «А», що охоплює вищий корпус державної служби, належать, зокрема, такі посади: керівники апаратів або секретаріатів постійних допоміжних органів, створених Президентом України; Державний секретар Кабінету Міністрів України та його заступники, а також державні секретарі міністерств; керівники центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу Кабінету Міністрів, та їхні заступники; керівники апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів, а також їхні заступники, керівники секретаріатів Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів України і їхні заступники, а також Голова Державної судової адміністрації і його заступники; керівники державної служби інших центральних органів державної влади з юрисдикцією на всю територію України та їхні заступники [67].

Друга категорія «Б» охоплює посади керівників та їхніх заступників у державних органах з територіальною юрисдикцією на Автономну Республіку Крим, одну або кілька областей, міста Київ і Севастополь, окремі райони чи

райони міст, а також керівників державної служби у відповідних органах та керівників і заступників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня їхньої юрисдикції.

До третьої категорії «В» відносяться всі інші посади державної служби, які не включені до категорій «А» та «Б» [67].

На законодавчому рівні також встановлено обмеження щодо максимальної частки посад категорій «А» та «Б» у структурі будь-якого державного органу: сумарна кількість таких посад не повинна перевищувати третини загальної штатної чисельності.

Окрім поділу посад державної служби на категорії, законодавство України передбачає їх додаткову класифікацію за підкатегоріями. Визначення підкатегорій та їх прирівняння здійснюється Кабінетом Міністрів України на підставі подань відповідного центрального органу виконавчої влади, який формує та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Крім цього, державні службовці можуть класифікуватися за спеціальними службовими рангами, які налічують дев'ять рівнів і присвоюються залежно від категорії посади:

- для посад категорії «А» – 1, 2 та 3 ранг;
- для посад категорії «Б» – 3, 4, 5 та 6 ранг;
- для посад категорії «В» – 6, 7, 8 та 9 ранг [67].

Порядок присвоєння рангів державним службовцям, а також співвідношення між ними і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями визначається Кабінетом Міністрів України.

Присвоєння категорій, підкатегорій і рангів має не лише теоретичне значення, а й практичне, оскільки впливає на процедуру призначення на посаду, притягнення до дисциплінарної відповідальності, розмір матеріального забезпечення, а також слугує критерієм при визначенні рівноцінних посад у випадках скорочення чисельності персоналу [74].

Щодо конкурсного відбору, частина перша статті 15 Закону України «Про державну службу» встановлює, що прийняття на посади державної служби третьої-сьомої категорій здійснюється на конкурсній основі, за винятком випадків, передбачених іншими законами. Закон також передбачає проходження стажування в державних органах з метою набуття практичного досвіду, оцінки професійних компетенцій і ділових якостей кандидатів на посаду державного службовця, тривалість якого може становити до двох місяців. На відміну від німецького законодавства, в Україні при прийомі на державну службу допускається встановлення додаткового випробувального терміну до шести місяців [67].

Соціальні гарантії включають пенсійне забезпечення, медичне страхування, оплачувану відпустку та компенсації у разі шкоди, заподіяної службовою діяльністю. Дисциплінарна відповідальність передбачає заходи від попередження до звільнення у разі порушення норм поведінки чи неналежного виконання обов'язків. Правовий статус включає також механізми захисту від незаконного впливу на діяльність службовця та політичного тиску.

В Україні на конституційному рівні гарантовано рівний доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Законодавство не встановлює гендерних квот для забезпечення представництва жінок у державних або публічних органах. Проте фактична ситуація щодо участі жінок у державній службі істотно відрізняється від німецької моделі. Так, за даними Державного комітету статистики України на 21 грудня 2009 року, частка жінок серед державних службовців становила 75,39 %, тоді як чоловіків – 24,61 % [74].

Отже, в Україні інституційна структура публічної служби формується у межах унітарної держави, проте враховує елементи децентралізації через систему місцевого самоврядування та органів виконавчої влади на регіональному рівні. Центральні органи виконавчої влади, міністерства та відомства відповідають за формування державної політики та регулювання, а обласні, районні та місцеві адміністрації забезпечують реалізацію державних

завдань на території. Така багаторівнева структура спрямована на координацію діяльності та ефективне управління соціально-економічними процесами, однак через історичні особливості розвитку адміністративної системи та реформування публічної служби існують значні виклики щодо забезпечення автономії та компетентності регіональних органів.

Інституційна структура публічної служби та правовий статус службовців у Федеративній Республіці Німеччина та Україні є результатом різних історичних, політичних і правових традицій, що формували національні системи державного управління. Обидві країни прагнуть забезпечити ефективне виконання функцій держави, проте підходи до організації публічної служби, її регламентації та кадрового забезпечення значно відрізняються, що обумовлено особливостями федеративної системи в Німеччині та пострадянської трансформації в Україні [65].

Порівняльний аналіз показує, що структура та правовий статус службовців ФРН і України мають як спільні риси, так і відмінності (табл. 2.8). Спільними є:

- закріплення принципів професіоналізму та політичної нейтральності;
- наявність дисциплінарного контролю та етичних стандартів;
- соціальні гарантії та правовий захист службовців.

Водночас відмінності проявляються у:

- федеративній системі ФРН із автономними землями проти унітарної централізованої системи України;
- спеціальному статусі *Beamte* у ФРН, що надає більшу стабільність та автономію;
- рівні гнучкості системи: ФРН поєднує постійних та контрактних службовців, Україна поступово впроваджує контрактні механізми [86].

Порівняльний аналіз інституційної структури ФРН та України свідчить про суттєві відмінності у розподілі компетенції та рівні автономії органів влади. Федеративна структура Німеччини забезпечує високий рівень децентралізації та регіональної відповідальності, тоді як українська модель характеризується

централізованим управлінням із поступовим впровадженням децентралізації. Проте обидві системи акцентують увагу на професійності службовців, дотриманні законності та етичних стандартів, що є спільною основою забезпечення ефективності публічної служби.

Таблиця 2.8

Порівняльні характеристики публічної служби ФРН та України [86]

Характеристика	ФРН	Україна
Рівень державного устрою	Федеративна	Унітарна
Основні категорії службовців	Beamte, Angestellte, Arbeiter	Державні службовці, спеціалісти, керівники
Принципи	Професіоналізм, нейтральність, підзвітність	Професіоналізм, нейтральність, підзвітність
Соціальні гарантії	Пенсії, страхування, стабільність посад	Пенсії, страхування, оплачувана відпустка
Дисциплінарна відповідальність	Кодекси, оцінка, дисциплінарні органи	Кодекс етики, дисциплінарні заходи, звільнення
Гнучкість системи	Контрактні та постійні службовці	Впровадження контрактних посад

Отже, інституційна структура публічної служби ФРН та України формувалася під впливом історичних, політичних та правових традицій. Федеративний устрій ФРН забезпечує автономію земель та гнучкість управлінської системи, тоді як унітарна модель України орієнтована на централізоване управління з поступовим впровадженням децентралізації. Правовий статус службовців у ФРН більш диференційований із спеціальним захистом Beamte, тоді як в Україні створюються стандартизовані механізми захисту та соціальних гарантій.

Правовий статус службовців у ФРН забезпечує сувору регламентацію професійних обов'язків, соціальних гарантій та кар'єрного розвитку, що створює стабільне середовище для виконання державних функцій. В Україні, незважаючи на наявність законодавчих норм, існує потреба у вдосконаленні процедур відбору, підвищення прозорості та системної оцінки ефективності, що визначає ключові напрями реформування публічної служби. У ФРН значну увагу приділяють підготовці кадрів через спеціалізовані академії та державні

освітні програми, тоді як в Україні формування компетентного кадрового складу відбувається на основі впровадження реформ, електронних систем навчання та програм підвищення кваліфікації [22].

Важливим аспектом є інтеграція міжнародних та європейських стандартів у систему публічної служби обох країн. У ФРН ці стандарти органічно впроваджуються в правову та організаційну структуру служби, забезпечуючи дотримання принципів прозорості, ефективності та підзвітності. В Україні інтеграція міжнародних стандартів є частиною процесу реформування державної служби та адаптації до європейських норм управління, що включає модернізацію законодавства, вдосконалення етичних кодексів, запровадження цифрових технологій та підвищення професійного рівня службовців [23].

Таким чином, інституційна структура та правовий статус публічних службовців у ФРН та Україні демонструють як спільні риси, так і значні відмінності. Обидві системи орієнтовані на забезпечення професійності, законності та етичності службовців, проте підходи до організації, автономії, розподілу компетенції та кар'єрного розвитку відрізняються через історичні, політичні та правові особливості кожної країни. Порівняльний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони обох моделей, визначити напрями вдосконалення національної публічної служби та забезпечити ефективну інтеграцію європейських стандартів у національну практику управління.

Сучасний розвиток обох систем публічної служби свідчить про необхідність постійної адаптації до змін у соціально-економічному середовищі, підвищення прозорості та підзвітності органів влади, формування професійного та етичного кадрового складу, а також впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управлінських процесів. Ці тенденції забезпечують стабільність, легітимність та ефективність діяльності державних інститутів, а також сприяють розвитку демократичних стандартів управління у сучасних умовах [24].

Європейська інтеграція та обмін практиками сприяють модернізації української публічної служби, впровадженню міжнародних стандартів управління та підвищенню ефективності органів влади.

Отже, порівняння демонструє, що попри різні історичні та інституційні традиції, обидві держави прагнуть формувати ефективну, прозору та професійну публічну службу, здатну забезпечити реалізацію державної політики та підвищення довіри громадян до державних інститутів.

2.4 Основні проблеми функціонування публічної служби в Україні в контексті європейського досвіду

Публічна служба є ключовим інструментом реалізації державної політики, забезпечення прав громадян та ефективного управління суспільними ресурсами. Водночас сучасна публічна служба України стикається з низкою структурних, кадрових, правових та етичних проблем, які обмежують її здатність до ефективного функціонування. У контексті європейської інтеграції та реалізації стандартів доброго врядування ці проблеми стають особливо актуальними, оскільки українська система публічного управління прагне досягти рівня ефективності та прозорості, який відповідає практикам ЄС.

Однією з ключових проблем є неповна гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами. Хоча в Україні прийнято ряд законів та підзаконних актів, які регламентують діяльність публічних службовців, існують прогалини щодо чіткої регламентації посадових обов'язків, механізмів підвищення кваліфікації та просування по службі. Відсутність уніфікованої системи управління персоналом, недостатня деталізація процедур атестації та оцінки ефективності обмежують прозорість кадрових рішень та створюють умови для суб'єктивного впливу на діяльність службовців [21].

Іншою проблемою є невідповідність організаційної структури державних органів сучасним управлінським вимогам. Центральні органи влади часто

дублюють функції регіональних адміністрацій, що зменшує ефективність прийняття рішень. В умовах децентралізації, яка активно впроваджується з 2014 року, регіональні та місцеві органи влади отримали більшу автономію, проте відсутність чітких механізмів координації та контролю призводить до неузгодженості політики та уповільнення реалізації державних програм. Ця проблема відображає необхідність розвитку системи міжрівневого управління, що враховує як регіональні особливості, так і єдині державні стандарти [38].

Однією з найбільш гострих проблем є недостатня професійна підготовка та кваліфікація публічних службовців. Попри існування системи підвищення кваліфікації, навчальних центрів та стажувань, частина службовців не відповідає сучасним вимогам щодо управлінських компетенцій, знання законодавства, аналітичних та цифрових навичок. Це обмежує здатність державних органів ефективно виконувати свої функції та адаптуватися до нових викликів [45].

На відміну від європейських моделей, де акцент робиться на системну підготовку, оцінку компетенцій та безперервне навчання службовців, в Україні практично на всіх рівнях державного управління ще зберігаються випадки низької кваліфікації кадрів, обмеженої підготовки до управлінських функцій та нерівномірного розподілу компетенцій між центральними і регіональними органами. Це створює ризики недостатньо ефективного виконання державних завдань та призводить до слабкої адаптації службовців до змін у законодавстві, соціально-економічних процесах та міжнародних стандартах управління.

Проблемою також є плинність кадрів та низький престиж державної служби, що зумовлено низьким рівнем оплати праці, обмеженими можливостями кар'єрного зростання та недостатньою мотивацією. У порівнянні з європейськими країнами, де державна служба забезпечує стабільність, соціальні гарантії та прозорі умови просування, українські службовці часто не відчують довгострокової перспективи, що призводить до високого рівня звільнень та втрати кваліфікованих фахівців [57].

У багатьох європейських країнах публічна служба організована таким чином, щоб забезпечити політичну нейтральність службовців, стабільність їх посад та незалежність від змін політичного керівництва. В Україні ж політичні фактори часто впливають на призначення та звільнення державних службовців, що порушує принцип професійності, знижує ефективність роботи органів влади та підриває довіру громадян до державного апарату. Це питання стає особливо актуальним у контексті необхідності інтеграції європейських стандартів, які передбачають чітке розмежування політичної та адміністративної діяльності.

Недостатньо розвинена система управління результатами та оцінки ефективності також є проблемою. В Україні поки що не повною мірою впроваджено систему менеджменту за результатами, яка є стандартом у країнах ЄС. Відсутність чітких КРІ (ключових показників ефективності), оцінки роботи службовців та системи стимулювання зумовлює зниження продуктивності та низький рівень відповідальності за досягнення цілей органу влади [61].

Корупція залишається однією з найбільш серйозних проблем української публічної служби. Вона проявляється у конфлікті інтересів, неформальному впливі на кадрові рішення, отриманні неправомірної вигоди за виконання службових обов'язків. Відсутність дієвого контролю та недостатня прозорість процедур створюють умови для зловживань. Хоча прийнято Закон України «Про запобігання корупції» та запроваджено електронні декларації, практика показує, що механізми контролю потребують вдосконалення, а культура дотримання етичних норм ще не стала домінуючою [96]. На відміну від європейських держав, де запроваджено розгалужені механізми контролю, електронного урядування та прозорих процедур відбору та оцінки службовців, українська система ще не повністю відповідає цим стандартам. Відсутність ефективних інструментів контролю та моніторингу створює сприятливі умови для проявів корупції, зловживань і непрозорих практик у процесі прийняття управлінських рішень, що негативно впливає на легітимність та ефективність державної служби.

Іншою етичною проблемою є невідповідність стандартів поведінки державних службовців європейським нормам. У країнах ЄС існують чіткі кодекси етики, механізми незалежного контролю та системи притягнення до відповідальності за порушення норм. В Україні такі практики лише формуються, а ефективність контролю залежить від добросовісності керівництва та інституційної спроможності органів контролю [87].

Складність у впровадженні сучасних технологій управління та електронного урядування є ще однією важливою проблемою. В європейських країнах використання цифрових платформ, автоматизація документообігу та інтеграція інформаційних систем значно підвищують ефективність управління, прозорість та доступність державних послуг. В Україні ж процес цифровізації державної служби відбувається поступово, зберігається фрагментарність систем, недостатня інтеграція інформаційних ресурсів та обмежена підготовка кадрів до роботи з новими технологіями. Це уповільнює модернізацію публічної служби та обмежує її здатність до ефективного реагування на соціальні, економічні та адміністративні виклики.

Ще одним викликом є недосконалість законодавчої бази та нормативного регулювання публічної служби. В європейських країнах правове регулювання державної служби відрізняється стабільністю, чіткістю визначення прав та обов'язків службовців, прозорістю процедур відбору, оцінки ефективності та дисциплінарної відповідальності. В Україні, незважаючи на наявність Закону «Про державну службу» та підзаконних актів, процес правового регулювання ще потребує вдосконалення, адаптації до європейських стандартів та узгодження з міжнародними рекомендаціями. Недостатня юридична визначеність створює ризики невідповідності норм фактичній практиці та обмежує ефективність управлінських процесів [61].

Організаційна структура публічної служби в Україні також виявляє певні обмеження. Центральні органи влади та місцеві адміністрації часто функціонують у режимі формальної координації без чітко визначеної автономії та достатніх ресурсів для реалізації завдань на регіональному рівні. Це

призводить до перевантаження центральних органів, нерівномірного розподілу компетенцій та зниження ефективності управлінських рішень, тоді як у європейських країнах багаторівнева структура поєднує децентралізацію з високим рівнем координації та автономії регіональних органів [2].

Культурні та етичні аспекти функціонування публічної служби є ще однією проблемою. В Україні рівень дотримання етичних норм, культури доброчесності та підзвітності службовців формується поступово і не завжди відповідає міжнародним стандартам. В європейському досвіді велика увага приділяється системним кодексам етики, наставництву та контролю за дотриманням стандартів поведінки службовців, що сприяє підвищенню довіри громадян до державних органів. В Україні ж недостатня увага до формування професійної етики та практичної культури доброчесності призводить до проявів корупції, низької мотивації та зниження ефективності публічної служби.

Українська публічна служба активно інтегрує європейські практики, однак неповна адаптація та несумісність деяких процедур створює проблеми. Наприклад, впровадження менеджменту за результатами вимагає зміни підходів до планування, оцінки та стимулювання персоналу. Недостатньо розвинена аналітична база, обмежене використання цифрових технологій та слабка культура оцінювання ефективності ускладнюють реалізацію цього підходу [50].

Цифровізація та електронне урядування, що є стандартом у ЄС, також впроваджуються поступово. Поширення електронних послуг, інтегрованих реєстрів та електронного документообігу обмежується технічною недостатністю, низьким рівнем цифрових компетенцій службовців та організаційними бар'єрами. Порівняно з європейськими країнами, де електронне урядування забезпечує прозорість, швидкість та ефективність обслуговування громадян, українська система поки що перебуває на етапі формування [89].

Європейські країни демонструють системність та високий рівень професіоналізації публічної служби. Вони поєднують централізоване управління з децентралізацією, впроваджують прозорі механізми підбору та

просування службовців, розвивають електронне урядування та систему управління результатами. У більшості країн ЄС діє чітко регламентований правовий статус службовців, високі соціальні гарантії, система оцінки ефективності та дисциплінарна відповідальність.

Україна має значний потенціал для запозичення європейських практик. Наприклад, впровадження системи оцінки ефективності роботи органів влади та службовців, чіткої класифікації посад, професійних стандартів та електронних платформ для надання послуг дозволить підвищити прозорість, ефективність та довіру громадян. Однак для цього необхідна комплексна реформа, що враховує український соціально-політичний контекст та історичні особливості адміністративної системи.

Для наочного порівняння проблем функціонування публічної служби в Україні та успішних практик ЄС доцільно використати табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Порівняльний аналіз проблем функціонування публічної служби
України та ЄС [89]**

Проблема	Україна	Європейський досвід
Нормативно-правова база	Неповна гармонізація, прогалини у регламентації	Чітка регламентація, уніфіковані стандарти
Кадрова політика	Недостатня підготовка, низький престиж, плинність кадрів	Системна підготовка, висока мотивація, стабільність
Оцінка ефективності	Обмежене використання КРІ, слабка система менеджменту за результатами	Впровадження КРІ, регулярна оцінка, стимулювання за результатами
Етика та корупція	Конфлікт інтересів, неефективний контроль	Чіткі кодекси, незалежний контроль, низький рівень корупції
Цифровізація	Поступове впровадження, технічні та організаційні бар'єри	Широке використання електронного урядування, інтегровані платформи

Функціонування публічної служби в Україні, незважаючи на значні зусилля щодо її реформування та модернізації, залишається складним процесом, який характеризується наявністю структурних, організаційних, правових і кадрових проблем. Аналіз сучасного стану державної служби свідчить про те, що українська система ще не досягла рівня ефективності та прозорості, притаманного європейським країнам, що відображає необхідність адаптації національної практики до кращих міжнародних стандартів. Основні

проблеми української публічної служби зумовлені як історичною спадщиною та структурними особливостями державного управління, так і недостатньою адаптацією до сучасних європейських стандартів. Ключові виклики включають: нормативно-правові прогалини, кадрові проблеми, низьку професійну підготовку, плінність кадрів, недостатню мотивацію, корупційні ризики та обмежену цифровізацію [92].

Адаптація європейських практик до українських умов потребує комплексної реформи, що включає модернізацію законодавства, розвиток професійних стандартів, впровадження системи оцінки ефективності та цифровізацію процесів. Ліквідація корупційних ризиків та впровадження етичних стандартів підвищать довіру громадян до державних органів та сприятимуть стабільності та ефективності публічної служби.

Отже, розвиток української публічної служби в контексті європейського досвіду передбачає системну модернізацію, що охоплює нормативно-правову базу, кадрову політику, управлінські технології, електронне урядування та антикорупційні механізми. Реалізація таких реформ забезпечить підвищення ефективності державного управління та формування прозорості та професійної публічної служби.

Таким чином, основні проблеми функціонування публічної служби в Україні включають недостатню професіоналізацію кадрів, політичну залежність, високі корупційні ризики, неповну цифровізацію, недосконалість законодавства, обмежену автономію органів влади та низький рівень етичної культури. Порівняння з європейським досвідом дозволяє визначити напрями реформування системи публічної служби, які спрямовані на підвищення прозорості, ефективності, стабільності та підзвітності державних органів. Інтеграція кращих практик європейських країн, цифровізація, вдосконалення законодавства, професійна підготовка кадрів та формування етичної культури є ключовими факторами, що забезпечують модернізацію української публічної служби та наближення її до міжнародних стандартів.

Дослідження становлення та розвитку публічної служби ФРН показало, що історичні традиції пруської бюрократії та федералізм забезпечили високу автономію земель, професіоналізацію Beamte, чітку структуру повноважень та стабільність кадрового складу. Реформи 1970-1990-х років сприяли модернізації, впровадженню контрактних посад, управлінню за результатами та підвищенню ефективності адміністративних процесів.

В Україні розвиток публічної служби відзначався поступовою трансформацією радянської централізованої моделі до демократичної системи, яка забезпечує централізоване управління, класифікацію посад та правове регулювання діяльності службовців. Проте недостатній рівень професіоналізації, обмежена автономія регіонів та низька мотивація службовців залишаються серйозними проблемами.

Порівняльний аналіз інституційної структури та правового статусу службовців ФРН та України виявив ключові відмінності: у ФРН існує диференціація Beamte, Angestellte та Arbeiter, високий рівень соціальних гарантій і стабільність посад, тоді як в Україні основна маса службовців працює за уніфікованими умовами з поступовим впровадженням контрактної системи. Аналіз основних проблем функціонування української публічної служби показав, що недосконалість нормативної бази, недостатня система управління результатами, обмежена прозорість та ризики корупції потребують комплексного реформування з урахуванням європейського досвіду.

РОЗДІЛ 3

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3.1 Порівняльна характеристика моделей публічної служби у Федеративній Республіці Німеччина та Україні

Публічна служба є важливим елементом державного управління, що забезпечує реалізацію державної політики, виконання законодавчих актів, управління ресурсами та надання адміністративних послуг громадянам. Моделі публічної служби у різних країнах формувалися під впливом історичних, політичних, соціальних та правових традицій, що визначає специфіку організаційної структури, правового статусу та кадрової політики. Порівняльний аналіз моделей публічної служби ФРН та України дозволяє виявити спільні риси та відмінності, а також окреслити напрямки вдосконалення української системи в контексті європейської інтеграції.

Модель публічної служби ФРН сформувалася на основі тривалих адміністративних традицій, що походять від пруської бюрократії та моделі державної служби XIX-XX століть. Основними рисами цієї моделі є високий рівень професіоналізації, спеціалізація посад, чітке розмежування повноважень між федеральним та земельним рівнями, а також юридичне закріплення прав і обов'язків службовців *Beamte*. Федеративний устрій сприяв формуванню системи, де компетенції та повноваження розподілені між центральними і регіональними органами, що забезпечує ефективність управління та автономність земель у вирішенні регіональних питань [8].

В Україні модель публічної служби формувалася у складних історичних умовах, поєднуючи традиції радянської адміністративної системи з вимогами демократичної держави. Після здобуття незалежності 1991 року було створено централізовану систему державної служби, яка передбачала управління через

єдині органи, структуровану класифікацію посад та нормативно-правову регламентацію діяльності службовців. Унітарний характер держави визначив централізовану модель, де ключову роль відіграє Кабінет Міністрів, центральні міністерства та центральні органи виконавчої влади [83].

Інституційна структура ФРН базується на принципі федералізму та триєдиного кадрового складу. Основні рівні:

1. Федеральний рівень – федеральні міністерства, відомства та агентства, що відповідають за реалізацію державної політики, законодавчих ініціатив та координацію діяльності федеральних земель.

2. Рівень земель – уряди земель, міністерства земель, відомства та судові органи, які реалізують політику в межах автономних компетенцій.

3. Місцевий рівень – муніципалітети, міські адміністрації, районні органи самоврядування, що здійснюють надання адміністративних послуг громадянам та контроль за виконанням нормативних актів [24].

Особливістю є диференціація службовців на Beamte, Angestellte та Arbeiter, що забезпечує баланс між стабільністю системи та її гнучкістю.

В Україні структура державної служби є централізованою, із чітко визначеними рівнями:

- Центральний рівень – Кабінет Міністрів, міністерства та центральні органи виконавчої влади.
- Регіональний рівень – обласні та районні державні адміністрації.
- Місцевий рівень – ради та виконавчі органи територіальних громад [26].

Система передбачає класифікацію посад за категоріями: державні службовці вищого корпусу, керівники структурних підрозділів, спеціалісти та технічний персонал. На відміну від ФРН, в Україні до 2010-х років практично не застосовувалася диференціація службовців за формою трудових відносин, хоча згодом впроваджено контрактну систему на окремих посадах.

У табл. 3.1 представлено порівняльна інституційна структура публічної служби ФРН та України.

**Порівняльна інституційна структура публічної служби
ФРН та України[24]**

Характеристика	ФРН	Україна
Рівні управління	Федеральний, земельний, місцевий	Центральний, регіональний, місцевий
Основні інституції	Міністерства, відомства, агентства	Кабінет Міністрів, міністерства, центральні органи
Кадрова структура	Beamte, Angestellte, Arbeiter	Державні службовці, керівники, спеціалісти, технічний персонал
Автономія регіонів	Висока (землі)	Обмежена (регіональні адміністрації)
Гнучкість	Можливість контрактних посад та тимчасових службовців	Поступове впровадження контрактних посад

Правовий статус Beamte у ФРН забезпечує стабільність посад, соціальні гарантії, дисциплінарну відповідальність та політичну нейтральність. Beamte призначаються на невизначений термін, зобов'язані дотримуватися кодексу етики та виконувати обов'язки сумлінно. Контрактні та тимчасові службовці підпорядковуються трудовому законодавству та умовам контракту.

В Україні правовий статус визначено Законом України «Про державну службу», Конституцією та підзаконними актами. Основні принципи: професіоналізм, політична нейтральність, підзвітність, етичність, соціальні гарантії. Державні службовці мають дисциплінарну відповідальність, пенсійні та медичні гарантії, однак контрактні механізми та оцінка ефективності впроваджуються поступово[31].

У таблиці 3.2 представлено порівняльний правовий статус службовців ФРН та України.

У ФРН кадрова політика базується на принципах меритократії, професійної підготовки та управління за результатами. Службовці проходять систему підвищення кваліфікації, професійної атестації та стажування у міжнародних організаціях. У порівнянні з українською системою, де підвищення кваліфікації часто носить формальний характер, німецька модель забезпечує стабільність та професіоналізацію кадрів.

Порівняльний правовий статус службовців ФРН та України[24]

Параметр	ФРН	Україна
Призначення	Beamte на невизначений термін	Державні службовці за конкурсом або контрактом
Соціальні гарантії	Пенсії, медстрахування, компенсації	Пенсії, медстрахування, відпустка
Дисциплінарна відповідальність	Кодекси, контроль, оцінка	Кодекс етики, дисциплінарні заходи
Політична нейтральність	Обов'язкова для Beamte	Обов'язкова для всіх державних службовців
Контрактні механізми	Доступні для Angestellte	Впроваджуються поступово

В Україні досягнення професіоналізму ускладнюється: низьким престижем служби; недостатньою системою мотивації; обмеженою практикою оцінки ефективності та KPI; високим рівнем плинності кадрів.

ФРН має розвинуту систему етики та антикорупційного контролю, де служби оцінюються незалежними органами, а порушення етичних норм караються суворо. В Україні ці механізми лише формуються. Законодавство «Про запобігання корупції» та електронні декларації створюють основу для контролю, проте практична реалізація залишається проблемною [52].

Моделі державної служби Німеччини та України різняться між собою (табл. 3.3). Це зумовлено історично складеними відносинами між державою та суспільством.

Таблиця 3.3

Особливості моделей державних служб Німеччини та України [52]

Особливості моделі державної служби	Країна	
	Німеччина	Україна
Тип моделі	континентальна («закрита»); романо-германська; децентралізована; конвергентна модель «розриву спадковості»	гібридна модель; «доброчесна публічна служба»
До державних службовців відносяться службовці	публічного сектору, місцевих органів влади, охорони здоров'я, та системи освіти	Які працюють в органі державної влади, державному органі або апараті, одержують заробітну плату з бюджетних коштів та виконують відповідні завдання та функції

Особливості моделі державної служби	Країна	
	Німеччина	Україна
Поділ на рівні	державні службовці (виконавча гілка влади) та службовці (здійснюють діяльність в державному секторі економіки або в сфері надання державних послуг, які фінансуються за рахунок державного бюджету) 4 рівні - нижчий (2-5); середній (6-9); високий (10-15); найвищий (16-19)	категорія «В», - 6, 7, 8, 9 ранг; категорія «Б» - 3, 4, 5, 6 ранг; категорія «А» - 1, 2, 3 ранг
Ключові особливості	для всіх рівнів система звань та рангів є загальною, а правила – єдиними. Компетенція кожного рівня управління нормативно передбачена	посилений контроль зі сторони громадськості
Просування по службі	кар'єрне з трьома видами правового статусу та зі з задачею двох державних іспитів, (для осіб, які пройшли теоретичну підготовку та стажування у федеральних або земельних органах управління)	кар'єрне за результатами конкурсу.
Підвищення кваліфікації	обов'язкове постійне навчання з використанням блочно- модульних програм	обов'язкове професійне навчання

Як свідчить табл. 3.3, модель державної служби України є поєднанням різних елементів моделей державної служби Німеччини. Водночас розвиток професійних компетенцій вітчизняних державних службовців у значній мірі орієнтований на німецьку модель державної служби. За даними статистичних служб обох країн, станом на 2020 рік на одного державного службовця припадало 164,6 осіб у Німеччині та 171,2 особи в Україні [52]. На рис. 3.1 наведено розподіл державних службовців за рівнями у двох країнах.

З аналізу кількісного розподілу державних службовців за рівнями видно, що українська модель державної служби займає проміжне положення між німецькою та британською моделями. Це підтверджується як співвідношенням кількості державних службовців на різних рівнях, так і вертикальною організаційною структурою системи державної служби. При цьому в усіх розглянутих моделях значна частка державних службовців (найнижчого рівня) становить близько 60-75 % загальної чисельності персоналу[52].

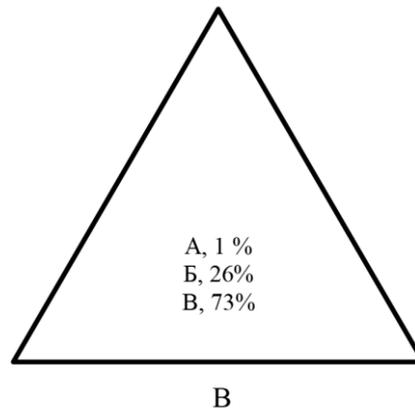


Рис. 3.1. Кількісний розподіл державних службовців за рівнями (станом на 2020 р.): а – у Німеччині; в – в Україні [52]

Порівняльний аналіз дозволяє виділити ключові риси моделей ФРН та України. Дані моделі мають схожість за такими аспектами: принцип професіоналізму та політичної нейтральності; дисциплінарна відповідальність; соціальні гарантії службовців; структурованість посад та класифікація компетенцій.

Проте, існують і відмінності, які полягають: федеративна автономія земель у ФРН проти централізованої моделі України; спеціальний статус *Beamte* із високими гарантіями у ФРН; контрактні механізми доступні у ФРН, в Україні лише поступово впроваджуються; розвинена система управління за результатами та оцінки ефективності у ФРН; ефективна антикорупційна система у ФРН порівняно з Україною [24].

У табл. 3.4. представлено порівняльну характеристику моделей публічної служби ФРН та України.

Публічна служба у Федеративній Республіці Німеччина та Україні є складовою державного управління, що забезпечує реалізацію функцій держави, захист прав і свобод громадян та виконання соціально-економічних завдань. Однак моделі організації, управління та регулювання публічної служби в цих країнах мають суттєві відмінності, що обумовлено історичними, політичними та правовими особливостями кожної держави [24].

**Порівняльна характеристика моделей публічної служби
ФРН та України [24]**

Характеристика	ФРН	Україна
Державний устрій	Федеративна	Унітарна
Кадрова структура	Beamte, Angestellte, Arbeiter	Державні службовці, спеціалісти, керівники
Підготовка кадрів	Системна, стажування, атестації	Частково системна, обмежені стажування
Оцінка ефективності	Менеджмент за результатами, КРІ	Поступова реалізація, обмежено
Антикорупційні механізми	Незалежний контроль, кодекси етики	Законодавство, електронні декларації
Гнучкість	Контрактні та тимчасові службовці	Впровадження контрактних посад
Соціальні гарантії	Високий рівень, пенсії, страхування	Пенсії, страхування, обмежена стабільність

Порівняльний аналіз моделей публічної служби ФРН та України демонструє, що українська система перебуває на стадії поступової адаптації до європейських стандартів. А саме, модель ФРН забезпечує стабільність, професіоналізацію, високий рівень автономії земель та чітке регламентування прав і обов'язків службовців, у той час як українська система потребує подальшої модернізації у напрямку: впровадження контрактних механізмів; розвитку системи управління за результатами; посилення антикорупційного контролю; професіоналізації кадрового складу та підвищення престижу державної служби.

Модель публічної служби у ФРН характеризується високим рівнем федералізму та децентралізації. Федеральна держава передбачає розподіл компетенції між центральними органами влади та земельними урядами, що забезпечує баланс між централізованим плануванням і регіональною автономією. Центральні міністерства та агентства відповідають за формування державної політики, регулювання та координацію, тоді як земельні уряди забезпечують реалізацію завдань на регіональному рівні, а місцеві органи влади відповідають за муніципальні функції. Така організаційна структура дозволяє ефективно адаптувати державну політику до потреб регіонів, забезпечує

гнучкість управління та підвищує оперативність прийняття рішень. Важливим аспектом є системна професійна підготовка службовців, яка включає конкурсний відбір, спеціалізовані навчальні програми, підвищення кваліфікації та оцінку результативності, що гарантує високий рівень компетентності та стабільність публічної служби [32].

Правовий статус службовців у ФРН передбачає політичну нейтральність, професіоналізм, законність та підзвітність. Закони федерального рівня та нормативні акти земель регламентують права та обов'язки службовців, соціальні гарантії, дисциплінарну відповідальність та процедури кар'єрного розвитку. Професійна підготовка та етичні стандарти забезпечують відповідність поведінки службовців загальнодержавним принципам і підвищують довіру громадян до державного апарату. Важливим елементом німецької моделі є інтеграція сучасних технологій управління, електронного урядування та прозорих процедур прийняття рішень, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню корупційних ризиків [30].

Модель публічної служби в Україні, хоча і має деякі елементи децентралізації через місцеве самоврядування, формується у межах унітарної держави. Центральні органи виконавчої влади формують державну політику та контролюють її реалізацію, а обласні, районні та місцеві адміністрації забезпечують виконання завдань на територіях. Центральний характер управління зберігає значну концентрацію повноважень та ресурси в руках центральних органів влади, що іноді обмежує оперативність і ефективність реалізації рішень на місцях. Процес реформування публічної служби в Україні спрямований на підвищення професійності, прозорості та підзвітності, однак система ще залишається недостатньо стабільною та схильною до політичного впливу.

Як уже зазначалося вище, правовий статус службовців в Україні визначається Законом «Про державну службу» та підзаконними актами. Основні принципи включають професіоналізм, політичну нейтральність, законність та підзвітність. Законодавство передбачає конкурсні процедури

відбору, навчання та підвищення кваліфікації, соціальні гарантії, дисциплінарну відповідальність і оцінку результативності. Однак на практиці вплив політичних чинників, недостатня прозорість процедур та обмежена підготовка кадрів створюють виклики для стабільності та ефективності публічної служби [36].

Порівняльний аналіз моделей ФРН та України дозволяє виділити ключові відмінності. По-перше, федеративна організаційна структура Німеччини забезпечує більшу автономію регіональних органів влади та гнучкість управлінських процесів, тоді як українська модель ще відзначається високим рівнем централізації та залежністю від центральних органів влади. По-друге, професійна підготовка та кар'єрне зростання службовців у ФРН є системними та стандартизованими, тоді як в Україні ці процеси лише формуються внаслідок реформ і потребують подальшого вдосконалення. По-третє, правовий статус службовців у Німеччині забезпечує сувору політичну нейтральність та незалежність від змін політичного керівництва, тоді як в Україні політичні фактори часто впливають на призначення та звільнення, що підриває стабільність та ефективність державної служби [52].

Крім того, значну роль у німецькій моделі відіграють електронні системи управління та стандарти прозорості, що забезпечують підзвітність та доступ громадян до інформації. В Україні, хоча запроваджується електронне урядування та цифровізація документообігу, процес інтеграції сучасних технологій ще не завершений, а доступність інформації та прозорість процедур залишаються проблемними.

Таким чином, порівняльна характеристика моделей публічної служби у ФРН та Україні демонструє, що німецька система відзначається високим рівнем федералізму, професіоналізму, стабільності та інтеграції цифрових технологій, тоді як українська модель перебуває на етапі трансформації, потребує підвищення професійності, вдосконалення правового регулювання та посилення прозорості та підзвітності. Водночас українська модель має потенціал для інтеграції європейських стандартів, запровадження сучасних

практик управління та зміцнення кадрового потенціалу, що дозволяє наближати її до ефективних міжнародних моделей публічної служби [93].

Сучасні виклики та потреби у реформуванні публічної служби в Україні зумовлюють необхідність комплексного підходу, який включає вдосконалення організаційної структури, правового статусу службовців, системи навчання та кар'єрного розвитку, впровадження цифрових технологій та етичних стандартів. Порівняльний аналіз із ФРН дає змогу виокремити ефективні практики, що можуть бути адаптовані до національних умов України, сприяючи підвищенню стабільності, прозорості та ефективності державного управління.

Отже, порівняльна характеристика моделей публічної служби ФРН та України дозволяє визначити основні напрямки реформування української системи, орієнтовані на підвищення ефективності, професіоналізму та прозорості державного управління.

3.2 Рекомендації щодо адаптації та впровадження досвіду Федеративної Республіки Німеччина в систему публічної служби України

Публічна служба України перебуває на етапі трансформації, пов'язаного з децентралізацією, впровадженням електронного урядування та адаптацією до європейських стандартів. Порівняльний аналіз моделей публічної служби ФРН та України показує, що німецький досвід може бути цінним орієнтиром для реформування української системи, підвищення її ефективності, прозорості та довіри громадян. Для реалізації цього потенціалу необхідно сформувати комплекс рекомендацій, що враховують національні особливості, правовий контекст та історичні традиції управління в Україні [94].

Перш за все, адаптація німецького досвіду повинна починатися із вдосконалення інституційної структури публічної служби. Федеративна модель ФРН демонструє ефективність багаторівневої організації, де центральні органи влади, земельні уряди та муніципалітети координують діяльність, зберігаючи

автономію та гнучкість управлінських рішень. В Україні впровадження подібних принципів може передбачати розширення повноважень та відповідальності регіональних адміністрацій, посилення координації між центральними та місцевими органами влади та забезпечення ефективного розподілу ресурсів. Така децентралізація дозволить підвищити оперативність виконання державних програм і сприятиме врахуванню специфіки регіонального розвитку.

Другим ключовим напрямом є професійна підготовка та розвиток кадрового потенціалу. Німецька система публічної служби базується на системному підборі та підготовці службовців, конкурсних процедурах, стандартизованій оцінці компетенцій, безперервному навчанні та розвитку кар'єри. Для України доцільним є створення комплексної системи навчання та професійного розвитку, яка включає академії державного управління, спеціалізовані освітні програми, тренінги з управлінських навичок та електронне навчання. Важливо також запровадити об'єктивні та прозорі критерії оцінки результативності службовців, що стимулюватиме підвищення професійного рівня та відповідальності державних працівників [25].

Третім напрямом є забезпечення політичної нейтральності та стабільності державних службовців. Досвід ФРН показує, що незалежність публічної служби від змін політичного керівництва сприяє ефективному виконанню державних функцій та підвищує довіру громадян. В Україні слід удосконалити правові механізми захисту службовців від політичного тиску, розмежувати політичні та адміністративні функції, а також закріпити стабільність посадових відносин на законодавчому рівні. Це дозволить створити умови для професійного виконання обов'язків без ризику втручання політичних факторів [94].

Четвертим аспектом є запровадження сучасних інформаційних технологій та електронного урядування. Німецький досвід демонструє, що автоматизація документообігу, інтеграція цифрових платформ та прозорі електронні сервіси підвищують ефективність роботи державних органів і знижують корупційні ризики. Україні доцільно активно впроваджувати системи

електронного управління, цифрові реєстри, онлайн-сервіси для громадян та інтегровані інформаційні платформи, що забезпечить оперативність, прозорість та доступність державних послуг [25].

П'ятим напрямом є розвиток системи етики та доброчесності. У ФРН етичні стандарти та кодекси поведінки службовців є невід'ємною частиною публічної служби, що сприяє зміцненню довіри громадян та зниженню ризиків корупції. В Україні важливо впровадити комплексні програми формування етичної культури, розробити національні кодекси доброчесності, системи наставництва та контролю за дотриманням етичних норм, що сприятиме підвищенню професійного рівня та соціальної відповідальності службовців.

Шостим напрямом є вдосконалення законодавчої бази. Досвід ФРН свідчить про стабільність та чіткість нормативного регулювання публічної служби, що визначає права, обов'язки, кар'єрний розвиток та дисциплінарну відповідальність службовців. Україні доцільно провести комплексний перегляд національного законодавства з урахуванням європейських стандартів, врегулювати правові аспекти відбору, оцінки, підготовки та соціального забезпечення службовців, а також забезпечити гармонізацію нормативних актів для запобігання суперечностей і покращення ефективності управлінських процесів [94].

Нарешті, впровадження досвіду ФРН потребує комплексного підходу до реформування, який об'єднує організаційні, правові, кадрові та технологічні аспекти публічної служби. Важливим є системне планування реформ, моніторинг їх ефективності, залучення міжнародних експертів та врахування європейських стандартів управління. Такий підхід дозволяє адаптувати перевірені практики до українських реалій, підвищити ефективність державної служби та забезпечити довгострокову стабільність і підзвітність державних інститутів.

На рис. 3.2. представлено рекомендації щодо удосконалення системи публічної служби України з урахуванням досвіду ФРН.

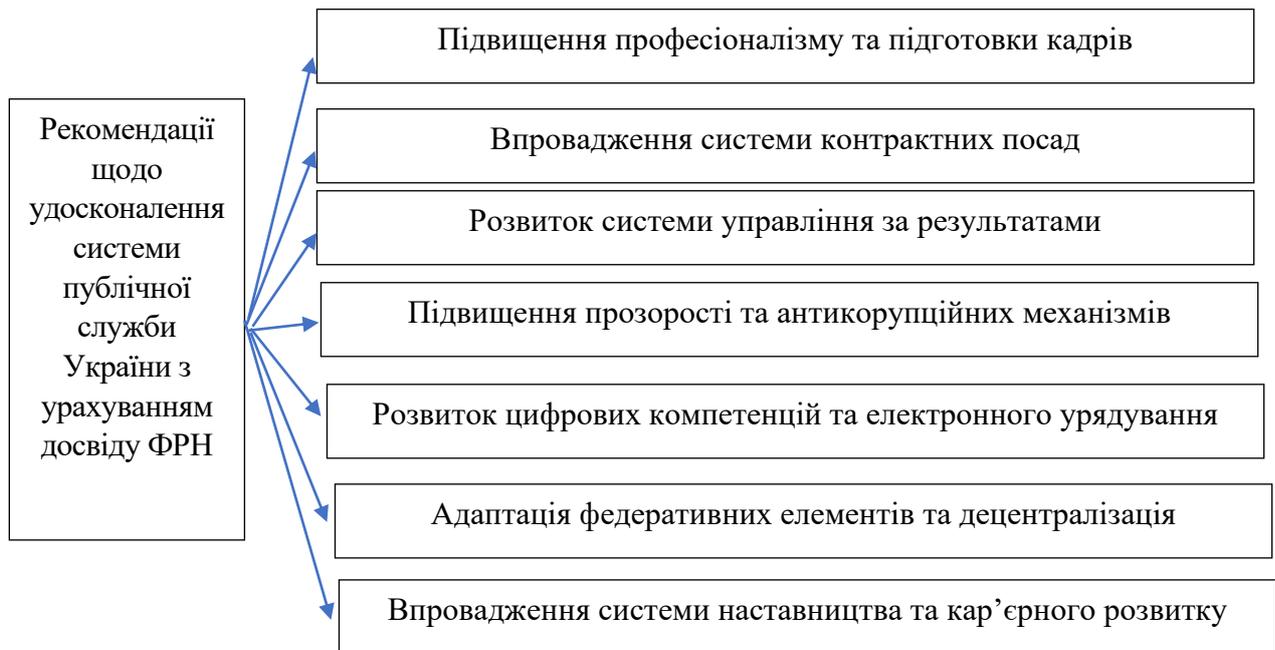


Рис. 3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи публічної служби України з урахуванням досвіду ФРН [94].

Розглянемо їх більш ґрунтовно.

1. Підвищення професіоналізму та підготовки кадрів. Однією з ключових рекомендацій є системне підвищення професіоналізму державних службовців через запозичення досвіду ФРН. У німецькій моделі існує комплексна система підготовки, стажування та атестації *Beamte*, що забезпечує високий рівень професійної компетентності. Україні доцільно впровадити:

- стандартизовану систему професійної підготовки та атестації службовців на всіх рівнях;
- обов'язкові курси підвищення кваліфікації, включаючи міжнародні стажування;
- систему професійних сертифікатів та вимог до посад, що підвищить престиж державної служби [94].

Це дозволить не лише підвищити рівень компетенцій, але й забезпечить формування меритократичної системи просування, зменшить суб'єктивність у кадрових рішеннях та сприятиме стабільності публічної служби.

2. Впровадження системи контрактних посад. Досвід ФРН показує ефективність поєднання постійних Beamte та контрактних службовців, що забезпечує гнучкість кадрової системи. Україні рекомендується:

- запровадити контрактні механізми на окремих категоріях посад, особливо у новостворених або реформованих органах;
- визначити прозорі критерії для укладання контрактів, їх продовження та оцінки ефективності;
- забезпечити правові гарантії та соціальні пільги для контрактних службовців, що підвищить мотивацію та залучення кваліфікованих фахівців.

Контрактна система дозволить оперативно залучати експертів для реалізації реформ та спеціалізованих проєктів, зберігаючи при цьому стабільність основного корпусу державної служби [25].

3. Розвиток системи управління за результатами. У ФРН велике значення приділяється менеджменту за результатами, де оцінка ефективності діяльності органів та службовців базується на чітких КРІ. Для України доцільно:

- розробити систему ключових показників ефективності для державних органів та службовців;
- впровадити регулярну оцінку досягнень та продуктивності, поєднану з системою стимулювання;
- забезпечити прозорість оцінки та об'єктивність процесу, залучивши зовнішніх аудиторів або незалежні органи контролю [94].

Це дозволить підвищити підзвітність органів влади, зменшити ризики корупції та забезпечить орієнтацію службовців на результат, а не лише на формальне виконання обов'язків.

4. Підвищення прозорості та антикорупційних механізмів. Німецький досвід демонструє високий рівень прозорості та ефективний контроль за дотриманням етичних норм. Україні рекомендується:

- впровадити чіткі кодекси етики для всіх категорій службовців;
- забезпечити незалежний нагляд за дотриманням етичних та антикорупційних норм;

- розвивати систему електронного контролю, включаючи публічні реєстри та декларації, з можливістю доступу громадськості;
- організувати регулярні тренінги щодо етики та запобігання конфлікту інтересів [25].

Виходячи з цього, можна запропонувати (рис. 3.3) модель антикорупційного контролю за досвідом ФРН та адаптація для України.

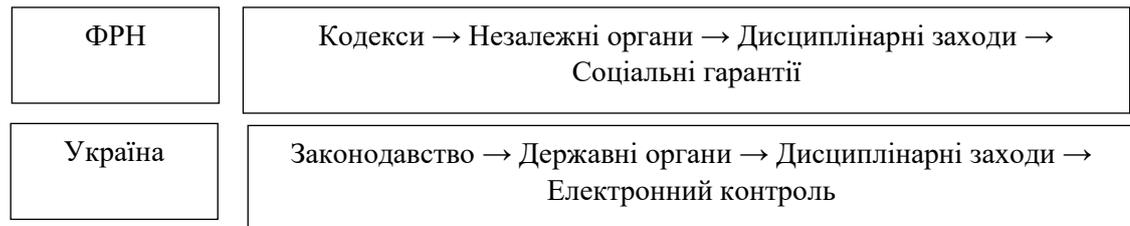


Рис. 3.3. Модель антикорупційного контролю за досвідом ФРН та адаптація для України [94]

5. Розвиток цифрових компетенцій та електронного урядування. У ФРН широко застосовується електронне урядування, що підвищує ефективність обслуговування громадян та прозорість роботи органів влади. Україні слід:

- впровадити інтегровані електронні сервіси та реєстри, що забезпечують доступність та оперативність адміністративних послуг;
- розвивати цифрові компетенції службовців через навчання та стажування;
- створити систему електронного документообігу та управління процесами, яка зменшує бюрократичні бар'єри;
- забезпечити кібербезпеку та захист персональних даних у державних інформаційних системах [25].

6. Адаптація федеративних елементів та децентралізація. Федеративна структура ФРН дозволяє поєднувати єдині стандарти з автономією земель. Україні доцільно:

- розвивати систему міжрівневого управління, що поєднує централізовані стандарти з автономією місцевих органів;

- забезпечити координацію між центральними та регіональними органами через електронні платформи та регулярні наради;
- делегувати повноваження місцевим органам для оперативного реагування на потреби громадян, зберігаючи відповідальність за результат [94].

7. Впровадження системи наставництва та кар'єрного розвитку. Німецький досвід показує ефективність системи наставництва та планування кар'єрного росту *Beamte*. Україні рекомендується:

- створити програми наставництва для молодих державних службовців;
- розробити прозорі кар'єрні шляхи та механізми внутрішнього просування;
- поєднати матеріальну та нематеріальну мотивацію, включаючи визнання досягнень та участь у професійних програмах.

У табл. 3.5 подано порівняльну характеристику рекомендацій щодо адаптації досвіду ФРН для України.

Таблиця 3.5

Основні напрями адаптації досвіду ФРН для України [25]

Напрямок	Досвід ФРН	Рекомендації для України
Професіоналізація кадрів	Системна підготовка, атестація <i>Beamte</i>	Стандартизовані курси, атестації, сертифікація
Контрактні механізми	<i>Angestellte</i> та тимчасові службовці	Впровадження контрактних посад, прозорі критерії
Управління за результатами	КРІ, менеджмент за результатами	Впровадження КРІ, оцінка ефективності, стимулювання
Антикорупційні механізми	Незалежний контроль, кодекс етики	Кодекс етики, електронний контроль, дисциплінарні органи
Електронне урядування	Інтегровані сервіси та документообіг	Розвиток електронних платформ, навчання, кібербезпека
Децентралізація	Автономія земель з єдиними стандартами	Координація центр-регіон, делегування повноважень
Кар'єрний розвиток	Наставництво, прозорі шляхи просування	Програми наставництва, планування кар'єри, мотивація

Отже, адаптація досвіду ФРН до української системи публічної служби передбачає комплексну трансформацію, яка охоплює кадрову політику, правовий статус службовців, електронне урядування, антикорупційні механізми та систему управління результатами. Основні висновки:

1. Впровадження системи професійної підготовки та атестації забезпечить підвищення компетенцій службовців та формування меритократичної культури.

2. Контрактні механізми створять гнучкість у залученні фахівців для реалізації реформ та спеціалізованих проєктів.

3. Менеджмент за результатами та КРІ підвищить ефективність органів влади та мотивацію службовців.

4. Антикорупційні та етичні механізми забезпечать прозорість і довіру громадян до державних інститутів.

5. Електронне урядування дозволить оптимізувати процеси надання послуг та підвищити їх якість.

6. Адаптація федеративних елементів сприятиме ефективній координації між центральними та місцевими органами влади.

7. Система наставництва та прозорого кар'єрного розвитку підвищить престиж державної служби та стабільність кадрового складу [25].

Реалізація цих рекомендацій дозволить створити сучасну, ефективну та прозору систему публічної служби, здатну відповідати стандартам Європейського Союзу та сприяти підвищенню довіри громадян до державних інститутів України.

Таким чином, порівняльна характеристика моделей ФРН та України демонструє, що німецька модель забезпечує високий рівень професіоналізму, автономії регіонів, управління результатами, антикорупційного контролю та стабільності кадрового складу. Українська модель потребує адаптації цих елементів, зокрема впровадження контрактних механізмів, системи КРІ, наставництва, електронного урядування та розвитку децентралізації.

Рекомендації щодо адаптації та впровадження досвіду ФРН включають:

- системне підвищення професіоналізму службовців через атестацію та навчання;
- впровадження контрактних посад із чіткими критеріями оцінки;
- розвиток системи управління за результатами та прозорих КРІ;

- підвищення прозорості, антикорупційних механізмів та етичних стандартів;
- цифровізацію адміністративних процесів та електронне урядування;
- адаптацію федеративних елементів через делегування повноважень та координацію центр-регіон;
- розвиток кар'єрних шляхів та системи наставництва.

Реалізація цих рекомендацій забезпечить підвищення ефективності, прозорості та стабільності публічної служби в Україні, формування професійного та мотивованого кадрового складу, підвищення довіри громадян та наближення української системи до європейських стандартів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та узагальнення:

1. Дослідження сутності та понять публічної служби показало, що вона є багаторівневою системою публічного управління, яка поєднує правові, організаційні та кадрові елементи для реалізації державної політики та захисту прав громадян. Принципи публічної служби – професіоналізм, політична нейтральність, підзвітність, етичність та стабільність кадрів – визначають стандарти поведінки та ефективності службовців. Встановлено, що дотримання цих принципів є ключовим чинником формування довіри громадян до органів влади та створення умов для сталого розвитку публічного управління, а також підвищення якості надання адміністративних послуг.

2. Аналіз європейських моделей публічної служби, зокрема німецької, засвідчив ефективність поєднання стабільних Beamte та контрактних службовців, автономії регіональних органів та управління за результатами. Встановлено, що такі моделі забезпечують не лише високий рівень професіоналізму, але й гнучкість у реагуванні на потреби суспільства. Для України це означає необхідність адаптації диференційованої кадрової політики та впровадження механізмів стимулювання, що сприятимуть підвищенню мотивації службовців і якості адміністративних процесів.

3. Дослідження міжнародних стандартів показало, що сучасні європейські практики визначають високі критерії підзвітності, прозорості та ефективності публічної служби. Адаптація цих стандартів для України передбачає гармонізацію законодавства, впровадження електронного урядування, антикорупційних механізмів та етичних кодексів. Це створює передумови для модернізації державної служби, підвищення якості адміністративних послуг та забезпечення рівних умов для громадян у доступі до державних послуг.

4. Аналіз історичного розвитку публічної служби ФРН показав, що її формування було обумовлене пруськими традиціями бюрократії та

федералізмом. Система Veamte забезпечила стабільність, автономію земель та чітке розмежування компетенцій між федеральним та регіональним рівнями. Реформи 1970-1990-х років сприяли підвищенню ефективності, модернізації управління та впровадженню контрактних механізмів. Висновок полягає у тому, що системна організація та правове регулювання публічної служби можуть служити ефективним інструментом забезпечення стабільності та розвитку державного управління.

5. В Україні публічна служба розвивалася на базі радянської централізованої системи і поступово трансформувалася в сучасну модель. Впроваджено нормативну базу, класифікацію посад, конкурсні процедури та організаційні стандарти. Проте система стикається з проблемами низької професіоналізації, обмеженої автономії регіонів, недостатнього розвитку управління за результатами та мотиваційних механізмів. Ці чинники обмежують ефективність державної служби, що підкреслює необхідність комплексного реформування та запозичення європейського досвіду.

6. Порівняльний аналіз інституційної структури та правового статусу публічних службовців у ФРН та Україні виявив, що у ФРН існує диференційована структура кадрів із чітким правовим статусом, високими соціальними гарантіями та стабільністю посад. В Україні основна маса службовців працює за уніфікованими умовами, із поступовим впровадженням контрактної системи. Це визначає відмінності в автономії, мотивації та ефективності кадрового складу. Для підвищення ефективності української системи слід впроваджувати механізми диференціації та стимулювання службовців.

7. Аналіз проблем функціонування публічної служби в Україні в контексті європейського досвіду показав, що ключовими є: недостатній рівень професіоналізації, відсутність системи управління результатами, низька прозорість, корупційні ризики та обмежена автономія регіонів. Європейський досвід демонструє ефективні практики вирішення цих проблем, зокрема через впровадження контрактних механізмів, КРІ, електронного урядування та

антикорупційного контролю. Це підкреслює необхідність комплексного реформування української системи для досягнення сучасних стандартів ефективності.

8. Порівняння моделей публічної служби у ФРН та Україні показало, що німецька система забезпечує стабільність, професіоналізацію, автономію регіонів, управління за результатами та ефективний контроль за дотриманням етики. Українська система потребує адаптації цих елементів, щоб підвищити ефективність, прозорість та мотивацію службовців. Вимогою сьогодення є необхідність інтегрування європейських підходів із урахуванням національних особливостей та правового контексту.

9. На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс рекомендацій: впровадження контрактних посад, розвиток системи управління за результатами, удосконалення нормативно-правової бази, розвиток антикорупційних механізмів та етичних стандартів, підвищення професіоналізму та етичних стандартів, розвиток електронного урядування, децентралізація та автономія регіональних органів, формування прозорих кар'єрних шляхів та системи наставництва.

Таким чином, реалізація комплексного підходу на основі адаптації європейських та німецьких практик дозволить підвищити ефективність, прозорість та професіоналізм публічної служби України, забезпечити стабільність та мотивацію кадрового складу, зміцнити довіру громадян до державних інститутів та сприяти сталому розвитку системи публічного управління в умовах євроінтеграційних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Публічна служба в Україні: проблеми теорії та практики. *Право України*. 2025. № 5. С. 45-52.
2. Авер'янов В. Б., Андрійко О. Ф. Державна служба в Україні: теоретико-правові засади. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 320 с.
3. Андрійко О. Ф. Принципи публічної служби в системі публічного управління. *Держава і право*. 2024. Вип. 87. С. 112-121.
4. Баранцева К. К. Державна служба: зарубіжний досвід та Україна. Київ : ДПС України, 2012.
5. Биркович Т. І. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 9. С. 28-36.
6. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади. Харків : Право, 2018. 304 с.
7. Бондарчук Л. Становлення публічної служби в Україні: історико-правовий аналіз. *Право і суспільство*. 2024. №5. С. 48-52.
8. Брокер Л. Від «Особливих владних правовідносин» до всеохоплюючого правового захисту службовців в адміністративних судах на підставі норм основного Закону: конституційно-правові засади інституту чиновництва за німецьким правом. *Публічна служба і адміністративне судочинство: здобутки і виклики*. 2023. №2. С. 51-61.
9. Бурда В. Модернізація публічної служби в умовах євроінтеграції. *Європейські студії*. 2023. С. 45-49.
10. Бухтіяров О. А. Генезис становлення та розвитку публічної служби в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. №6. С. 22-29.
11. Бухтіярова І. Зарубіжний досвід правового регулювання державної служби та імплементація його в українське законодавство. *Публічна служба і адміністративне судочинство: здобутки і виклики*. 2024. № 4. С. 68-73.

12. Василенко І. П. Публічна служба та державне управління: теорія і практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2019.

13. Владовська К. До питання про правову природу поняття «публічна служба» у законодавстві України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. №11. С. 7-19.

14. Гарасимів Т. Теоретико-правові концепти інституту державної служби в правових системах світу. *Виконавча влада в Україні та інших державах: історія та сучасність*. Львів : Ліга-Прес, 2018. С. 10-14.

15. Гейвах П. П. Порівняльний аналіз організації державної служби Німеччини, Австралії та України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. Вип. 1 (12). С. 163-172.

16. Глевацька Н., Фомічов К. С., Пітел Н. С., Сторожук О. В. Публічна служба. Кропивницький : Ексклюзив Систем, 2025. 365 с.

17. Голобутовський Р. З. До визначення поняття «публічна служба в органах судової влади України». *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2024. №11. С. 11-24.

18. Гончар О. Публічні політики та публічна служба. Львів : Видво ЛНУ, 2023. 360 с.

19. Гончарук Н. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні у контексті європейської інтеграції. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України*. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 28-31.

20. Грицяк І. А. Зарубіжний досвід державного управління: доцільність і можливості застосування в Україні. Київ : НАДУ, 2012. 56 с.

21. Грицяк І. А. Публічна служба як інститут публічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. № 2. С. 15-23.

22. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції). *Ефективність державного управління*. 2025. Вип. 6/7. С. 442.

23. Грищенко О. М. Адміністративне право Федеративної Республіки Німеччина: порівняльний аспект. *Журнал адміністративного права*. 2024. № 3. С. 45-56.

24. Губанов О. Процедура притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців в Україні та Федеративній Республіці Німеччина: порівняльний аналіз. *Підприємництво, господарство і право*. 2024. № 10. С. 97-101.

25. Губська О. Зарубіжний досвід правового регулювання працевлаштування та проходження публічної служби: рекомендації для України. URL : <https://sud.ua/ru/news/blog/121367>.

26. Дем'янчук О. П. Поняття та сутність публічної служби в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 3. С. 27-35.

27. Дерев'янку І. Публічне управління: практикум. Харків : Право, 2020.

28. Державна служба в країнах ЄС. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. URL : <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28898.pdf>.

29. Державна служба : навч. посіб. / за ред. В. М. Князева. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.

30. Дорошенко В. І. Федералізм та публічна служба у Німеччині. *Вісник державного управління*. 2025. № 2. С. 22-34.

31. Дорошенко І. Публічна служба як фактор адміністративної реформи. *Реформи в Україні*. 2024. С. 11-19.

32. Ємельянова Л. О. Правовий статус Beamte у Федеративній Республіці Німеччина. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 67-79.

33. Зеленський В. М. Особливості правового регулювання конкурсного відбору на державну службу за трудовим законодавством європейських країн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. № 32. Т. 2. С. 129-132.

34. Іваненко О. С. Інновації у державній службі: проблеми та перспективи реформування. Львів : Світ науки, 2022. 320 с.
35. Іванова Н. Соціальні аспекти публічної служби. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 320 с.
36. Інституціональні трансформації державної служби в Україні: монографія / за ред. Л. В. Гончаренко. Київ : Інститут державної служби, 2024. 350 с.
37. Коваленко Т. М. Державна служба та європейський досвід: проблеми інтеграції. Одеса : Океан, 2024. 265 с.
38. Ковальчук П. Адміністративне право України. Київ : Юридична думка, 2022. 450 с.
39. Ковбасюк Ю. В. Світові моделі державного управління: досвід для України. Київ : НАДУ, 2012. 612 с.
40. Козак О. Публічна служба як механізм реалізації державної політики. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. № 12. С. 35-41.
41. Козюбра М. І. Принцип верховенства права у публічній службі. *Юридична Україна*. 2022. № 6. С. 4-10.
42. Коліушко І. Б. Публічна служба: європейські стандарти та українська практика. *Стратегічні пріоритети*. 2022. № 1. С. 98-105.
43. Кравченко М. Публічна служба в Україні: порівняльний аналіз із країнами Європи. *Інтеграція та розвиток*. 2023. № 11. С. 36-39.
44. Кравченко С. В. Реформи публічної служби у Німеччині: історико-правовий аналіз. *Адміністративне право та управління*. 2023. № 4. С. 12-25.
45. Кравчук О. М. Система принципів публічної служби в Україні. Наукові записки НаУКМА. *Юридичні науки*. 2021. Т. 5. С. 41-48.
46. Кулікова Л. Управління персоналом у публічній службі. Київ : Академія, 2022. 350 с.
47. Курінний Є. Перспективи подальшого становлення публічної служби в Україні. *Вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*. 2024. № 3. С. 79-85.

48. Кучменко В., Безбах Р. Історичні особливості розвитку державної служби в Україні. *Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 2 (68). С. 88-93.
49. Линдюк О. Суперечності модернізації державної служби в Україні. *Вісник Державного управління справами*. 2024. № 1 (15). С. 12.
50. Лисенко С. Публічна служба і децентралізація влади в Україні. *Регіональна політика*. 2023. № 2. С. 12-15.
51. Литвин П. Публічна служба і місцеве самоврядування. *Бюлетень місцевого управління*. 2022. №4. С. 7-12.
52. Лопушинський І. П. Публічна служба Німеччини: досвід для України. *Публічне управління: теорія та практика*. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2021-4/doc/2/01.pdf>.
53. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2024. 350 с.
54. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні. Київ: Кондор, 2018. 360 с.
55. Мартинюк П. А. Модернізація державного управління в Європейському Союзі: вплив на національні адміністративні системи. Київ : НАН України, 2019. 290 с.
56. Марченко Т. Етика публічної служби: проблеми та перспективи. *Журнал держслужби і управління*. 2022. № 11. С. 14-21.
57. Мельник І. Р. Професійний розвиток державної служби в умовах сучасних викликів. Харків : Наука і суспільство, 2023. 280 с.
58. Мосора Л. С. Досвід організації державної служби в Польщі: орієнтири для України. URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf.
59. Нижник Н. Р. Публічна служба як складова публічного управління. *Вісник державної служби України*. 2023. № 4. С. 8-14.
60. Олійник В. Публічне управління та адміністрування. Дніпро : Університет, 2023. 462 с.

61. Олуйко В. М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські записки*. 2024. № 6. С. 56-72.
62. Оржель О. Ю., Палій О. М. Європейський досвід державного управління : курс лекцій. Київ : Вид-во НАДУ, 2017. 76 с.
63. Основний Закон Федеративної Республіки Німеччини, 1949 р. URL : https://www.1000dokumente.de/?c=dokument_de&dokument=0014_gru&l=ru&object=translation.
64. Павленко Т. В. Європейські стандарти доброго врядування та публічна служба. *Вісник публічного управління*. 2023. № 3. С. 15-28.
65. Петрів І. Сучасні проблеми публічної служби в Україні. *Адміністративне право та процес*. 2021. № 11. С. 36-42.
66. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн ЄС та США) : інформаційна довідка. URL : <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf>.
67. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
68. Про Дисциплінарний статут Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 551 XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 22-23. Ст. 197.
69. Про Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України : Закон України від 22.02.2006 № 3460-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 29. Ст. 245.
70. Про Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 59. С. 29-31.
71. Проскуракова К. С. Європейські стандарти державної служби: досвід Польської республіки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 69-72. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2024_1_22.

72. Публічна служба в Україні: концептуальні засади реформування : монографія / за ред. Ю. П. Битяка. Харків : Право, 2020. 368 с.
73. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус Ю, 2017. 735 с.
74. Ревунець В. А. Професійна державна (публічна) служба: європейський досвід та приклад для України. Житомир : Поліський нац. ун-т, 2022.
75. Романчук С. Державне управління: організаційно-правові аспекти. Харків : Право, 2021. 270 с.
76. Руденко А. Реформа державної служби та публічного управління. *Публічне адміністрування*. 2023. № 12. С. 11-21.
77. Сабадош Г. О., Сивак Є. І., Харченко О. В. Умови застосування ефективної публічної служби в Україні. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2023. № 3. С. 45-58.
78. Савицька І. Публічне управління: теорія та практика. Львів : Львівська політехніка, 2023. 360 с.
79. Савчук Г. Наукові основи публічного управління. Тернопіль : НАУ, 2024. 452 с.
80. Серьогін С. М. Принципи професіоналізму та політичної неупередженості у публічній службі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. С. 12-18.
81. Серьогін С. М., Липовська Н. А., Бородін Є. І. [та ін.]. Публічна служба. 2-ге вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 360 с.
82. Серьогін С. Публічна служба в умовах цифрової трансформації: завдання, функції та вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2021. №12. С. 36-39.
83. Сидоренко А. П., Петренко М. В. Проблематика державної служби: аналіз сучасного стану та шляхи удосконалення. Дніпро : Університет, 2023. 310 с.
84. Сидоренко М. І. Інноваційні технології управління в публічній службі ФРН. *Журнал державного управління*. 2021. № 1. С. 54-68.

85. Сидоренко Н. С. Інтерпретація поняття «публічна служба» з урахуванням зарубіжного досвіду. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 1. С. 23-31.
86. Система державного управління ФРН: досвід для України / авт.-уклад. Л. А. Пустовойт ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2010. 56 с.
87. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підручник. Харків : Консум, 2019. 656 с.
88. Соколова Т. А. Особливості проходження державної служби в розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 87-92.
89. Сучасні виклики та реформи державної служби в Україні : монографія / за ред. В. О. Бойко, О. І. Коваль. Київ : Наукова думка, 2022. 240с.
90. Тараненко Л. І. Сутність та зміст публічної служби в сучасній державі. *Часопис Київського університету права*. 2023. № 3. С. 76-82.
91. Ткачук П. Публічна служба та громадський контроль. *Моніторинг публічного управління*. 2022. № 4. С. 29-31.
92. Цапенко М. Публічна служба та її соціально-правові аспекти. *Юридичний журнал*. 2022. № 12. С. 29-36.
93. Чаркіна А. О. Принципи державної служби в країнах ЄС (на прикладі Польщі та Німеччини). *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 95-99.
94. Черевко О. Зарубіжний досвід правового регулювання публічної служби та рекомендації для України. *Публічна служба і адміністративне судочинство: здобутки і виклики*. 2023. № 6. С. 441-447.
95. Шевченко О. П. Історія становлення бюрократії у Німеччині. *Історичний журнал*. 2022. № 2. С. 99-112.
96. Шевчук С. В. Принципи публічної влади та їх значення для публічної служби. *Право і суспільство*. 2022. № 2. С. 19-25.