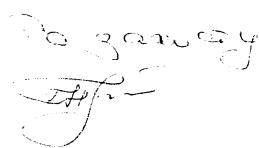


КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему

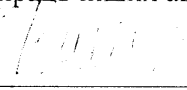
«ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В КРАЇНАХ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД»



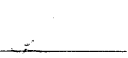
Студента 2 курсу магістратури заочної форми  
навчання спеціальності 281 «Публічне управління  
та адміністрування» освітньо-професійної  
програми «Міське самоврядування»  
Агєєва Павла Олександровича

Науковий керівник  
кандидат економічних наук, доцент  
Гринчук Наталія Михайлівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає  
запозичень із праць інших авторів без відповідних  
посилань

Студент   
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
регіональної політики від « 7 » грудня 2023 р., протокол №18.

Завідувач кафедри регіональної політики, доктор наук з державного  
управління, професор  
Колтун Вікторія Семенівна   
(підпис)

Київ - 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ПІСЛЯ ДРУГОЇ СВІТОВОЇ ВІЙНИ .....	9
1.1. Сутність та основні фактори впливу на організацію публічної служби	9
1.2. Реформи та інновації в системі державного управління .....	14
Висновки до розділу 1 .....	19
РОЗДІЛ 2 РОЛЬ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ВІДНОВЛЕННІ ТА ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ КРАЇН ПІСЛЯВОЄННОГО ПЕРІОДУ .....	20
2.1. Управління економікою та соціальними справами .....	20
2.2. Характеристика функцій публічної служби післявоєнного періоду ....	25
2.3. Компаративний аналіз моделей публічної служби в країнах у післявоєнний період.....	31
Висновки до розділу 2 .....	37
РОЗДІЛ 3 ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ ТА ЕТИКА В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБИ ПІСЛЯ ВІЙНИ .....	40
3.1. Розвиток професійних компетенцій та навичок .....	40
3.2. Виклики та перспективи публічної служби в сучасних умовах .....	44
3.3. Рекомендації щодо розвитку публічної служби в Україні в післявоєнний період.....	51
Висновки до розділу 3 .....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

## АННОТАЦІЯ

*Агеев П.О.* Публічна служба в країнах у післявоєнний період. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У магістерській роботі проаналізовано поняття, функції та принципи організації публічної служби. Проаналізовано міжнародний досвід правового регулювання професійної етики працівників державної служби. Досліджено важливі аспекти та роль публічної служби у відновленні та економічному розвитку країн післявоєнного періоду. Зокрема акцент робиться на стратегіях та інструментах, які публічна служба може використовувати для стимулювання інновацій, підтримки підприємництва та залучення іноземних інвестицій. Розглянуто ключові фактори та виклики, що визначають організацію публічної служби після Другої світової війни. Проаналізовано вплив воєнних подій на державні структури та визначено основні виклики, які стояли перед публічною службою у воєнний період. Розглянуто вплив публічної служби на управління економікою та соціальними справами післявоєнного періоду.

*Ключові слова:* публічна служба, державна служба, державний службовець, інновація, державна структура, функції, виклики публічної служби, публічна служба в післявоєнний період.

## ANNOTATION

*Ageev P.O.* Public service in post-war countries. – Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying master's thesis for obtaining a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 "Public management and administration", specialty 281 "Public management and administration". – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2023.

In the master's thesis: the concepts, functions and principles of public service organization are analyzed. The international experience of legal regulation of the professional ethics of civil service employees is analyzed. Important aspects and the role of public service in the reconstruction and economic development of post-war countries are studied. In particular, the emphasis is on strategies and tools that the public service can use to stimulate innovation, support entrepreneurship, and attract foreign investment. The key factors and challenges determining the organization of the public service after the Second World War are considered. The impact of war events on state structures was analyzed and the main challenges faced by the public service during the war period were identified. The impact of the public service on the management of the economy and social affairs in the post-war period is considered.

*Key words:* public service, civil service, innovation, state structure, functions, challenges of public service, public service in the post-war period.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ  
ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. Агеєв П. Адаптація публічної служби до потреб суспільства в післявоєнний період. Цінність незалежності – рушійна сила державотворення: матеріали щорічного загальнонаціонального круглого столу (Київ, 6 вересня 2023 р.): / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. 80 с. (авт. С.9-10.)

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Протягом 30 років незалежності України відбувалася послідовна еволюція системи державного управління та пошук національної моделі державної служби. Ця спадкоємність пояснюється насамперед невизначеністю мети політико-економічних змін в Україні, багатовекторністю розвитку суспільства країни та іншими факторами. Крім того, можна зробити висновок, що фундаментальною причиною безперервних трансформацій є нестабільний і конфліктний характер соціокультурного середовища, в якому передбачається формування національної моделі публічної служби.

Останнім часом українські вчені зосереджуються на темі дослідження різних аспектів державного управління з точки зору соціокультурного підходу. Зокрема, фундаментальне дослідження теоретичних засад соціокультурної парадигми управління державою здійснено О. Сушим. Досліджено й інші аспекти становлення державних служб чи державної служби в цілому. Зокрема, М. Карпа розглядала критерії моделювання державної служби з точки зору методологічного підходу, Е. Грайнер досліджувала різні чинники, що сприяють формуванню української моделі державної служби, Г. Мамчур опрацював різні підходи до визначення типів і моделей публічної служби, О. Онуфрієнко представив підходи до диференціації моделей публічної служби на основі поєднання соціальних, правових і політичних аспектів публічної служби з їх сучасними структурно-функціональними властивостями.

Крім того, еволюцію моделей державної служби задокументував О.Хорошенко у книзі «Служби співдружності: дослідження світового досвіду» (15 видання, 2006). В. Олуйко у своїй книзі про традиційний характер державних послуг показав, що кожна країна має унікальну систему державних послуг, яка базується на культурі країни, наявності регіональних сил та еволюції державних послуг у країні. І навпаки, зміни моделі державної служби в Україні, що

відбулися за останні п'ять-шість років, спонукають нас знову переглянути соціокультурні аспекти цих процесів.

**Мета дослідження:** обґрунтувати особливості публічної служби в країнах післявоєнного періоду на підставі аналізу її еволюції, факторів впливу і зарубіжного досвіду.

**Завдання:**

- дослідити сутність і основні фактори впливу на організацію публічної служби;
- розглянути реформи та інновації в системі державного управління;
- проаналізувати управління економікою та соціальними справами;
- охарактеризувати функції публічної служби та здійснити компаративний аналіз моделей публічної служби в країнах у післявоєнний період;
- довести важливість розвитку професійних компетенцій та навичок;
- з'ясувавши сучасні виклики, обґрунтувати рекомендації щодо розвитку публічної служби в Україні в післявоєнний період.

**Об'єкт дослідження:** публічна служби, процеси її реформування та розвитку.

**Предмет дослідження:** публічна служба в країнах післявоєнного періоду.

**Методи дослідження.** У магістерській роботі використовуються загальнонаукові методи та спеціальні методи дослідження. За допомогою системного аналізу враховано сучасні вимоги до організації та функціонування державної служби. За допомогою діалектики проаналізовано основні поняття та підходи до відбору державних службовців, а також законодавчі положення у цій сфері. За допомогою порівняльних методів ми можемо виявити та порівняти основні моделі публічної служби у інших країнах та з'ясувати тенденції розвитку кадрового забезпечення національних агентств у кожній країні.

Джерелами даних для магістерської роботи є законодавство України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, інші

нормативно-правові документи, а також аналітичні та статистичні матеріали, наукові праці, публікації за темою дослідження.

**Практичне значення.** Обґрунтовані в магістерській роботі рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності публічних службовців, зокрема, служб управління персоналом державних органів влади (обласних державних адміністрацій).

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ПІСЛЯ ДРУГОЇ СВІТОВОЇ ВІЙНИ

#### **1.1. Сутність та основні фактори впливу на організацію публічної служби**

Поняття державної служби використовується для визначення характеру та способу діяльності людей, діяльності яка відображається в розподілі праці між суспільством та особистістю. Державна служба нерозривно пов'язана з державою та органами місцевого самоврядування, їх становищем і обов'язками в суспільстві. Відповідальність і обов'язки держави реально реалізуються діями державних службовців. Оскільки посада розпадається на частину компетенції відповідних органів, вона нерозривно пов'язана зі структурою та як мета організацією працівників органу – державних службовців. З посадою - основним структурним підрозділом пов'язаний комплекс завдань: встановлення посад, правил і способів їх заміщення, порядок переведення з однієї посади на іншу. Таким чином, державна служба, якщо розглядати її з точки зору посади, яку вона займає в організації держави, вона починається з місця, де визначена посада. Посада є залежною від організації державного апарату, органів місцевого самоврядування, і визначення посади її доповнюючих.

Система державного управління та організація державного апарату, які Україна отримала у спадок від Радянського Союзу, не враховували вимог епохи та нових політичних реалій. Ось чому склад і призначення органів державної влади на всіх рівнях змінювалися протягом останніх 20 років. Перехід від ринку до бюрократичної системи вимагав зміни ефективного для населення підходу влади. У цьому контексті необхідним був перегляд мети держави та її публічної влади.

Загальновідомо, що однією з першочергових цілей адміністративної реформи було запровадження нової філософії функціонування виконавчої влади та місцевого самоврядування як засобу реалізації прав і свобод громадян та надання публічних послуг.

У результаті поведінки державних службовців має змінитися в новому контексті. Важливим рішенням у цьому плані є впровадження європейських стандартів обслуговування громадян та професійного керівництва державою в діяльності українських службовців. Зокрема, державним службовцям слід доручити участь у функції аналізу політики, забезпечення її реалізації, включаючи розробку запропонованих нормативних актів, управління державними фінансами та надання щоденних адміністративних послуг іншим особам.

Для сучасної України багато етапів державного будівництва були надзвичайно складними через історичне навантаження та відсутність достатніх демократичних знань у сфері державного будівництва. Інститут державної служби також не мав розвитку, а також вивчався в конкретних ідеологічних рамках, питаннях. На жаль, поки що можна констатувати, що саме поняття «державна служба» досі є дискусійним у юридичній спільноті України.

Ю. Панейко взяв за основу поняття «державна служба», виходячи з визначення держави як «державної службової корпорації», у результаті чого державна служба повинна бути змінена відповідно до загальних інтересів.

О. Петришин, став прихильником більш широкого поняття державної служби, це поняття включає визначення публічної служби, через послуги які надають держава, муніципалітети, недержавні організації (наприклад, політичні партії та приватні компанії). На його думку, державна служба визначається такими атрибутами:

- 1) входять до складу відповідних органів і організацій незалежно від форм власності та організаційних форм;
- 2) офіційне спрямування діяльності, яке є актом діяльності на благо іншого, а не себе.

3) професіоналізм службових обов'язків, наприклад, послідовне виконання цих обов'язків протягом тривалого періоду часу, що вимагає певних знань і безперервності, і є основним джерелом існування для працівника.

В принципі, погоджуючись із такою позицією, залишається лише застереження щодо ступеня публічної служби в недержавних організаціях і, тим більше, у приватних компаніях. За цих умов зводиться нанівець розмежування державного та приватного секторів, зайнятості за приватним (трудовим) правом і самої державної служби. Ми вважаємо, що важливо дуже чітко визначити лінію, яка визначає межі державної служби.

Відповідь на це питання пов'язана з різними підходами до визначення публічних послуг, метою яких є розгляд феномену публічних послуг як в інституційному, так і в функціональному аспектах.

Беручи до уваги інституційний аспект, державну службу можна визначити як найширший зміст цього терміну, який використовують працівники всіх організацій державного сектору: органи державної влади (включаючи як виконавчу, так і законодавчу гілки); державні підприємства та установи; органи місцевого самоврядування; комунальні організації та установи. Тобто ідея державної служби передбачає працевлаштування всіх працівників будь-якої установи, що виконує суспільні завдання, включно з працевлаштуванням лікарів, вчителів та інших спеціалістів. У вужчому розумінні на інституційному рівні публічною службою вважається діяльність перших працівників органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Функціональний аспект є важливим, оскільки протягом останніх кількох десятиліть обов'язки державного управління в багатьох країнах були передані державним організаціям і навіть приватним організаціям. Тобто метою є розширення кола учасників, залучених до виконання публічних функцій, та визначення межі публічного через реалізацію публічних завдань.

При виборі методу я вважаю, що корисно спочатку враховувати практичні потреби. Зокрема, функціональне розуміння публічних послуг важко вважати корисним для правового регулювання відповідних взаємодій в Україні. У цьому

плані також важливо виходити зі специфіки правової системи, до якої належить наша держава. Зрештою, у країнах романо-германської правової сім'ї сфера публічно-службових відносин є частиною сфери регулювання публічного права, проте в англосаксонській правовій системі розмежування права та неправа фактично є відсутній.

У зв'язку з цим вважаємо, що при визначенні меж публічної служби найбільш ефективним є інституційний підхід, який визначає сферу публічної служби як рамки державного управління в законодавчому розумінні, тобто в Україні більшість державна служба обмежена рамками державного управління на національному рівні, зокрема виконавчими органами влади та виконавчими органами місцевого самоврядування. Сюди можна додати ще один атрибут державної служби – владні функції (і управління ними) на довгостроковій основі.

До речі, з цієї точки зору заслуговує на увагу правило в Конституції Федеративної Республіки Німеччини, в тексті якого говориться, що «практика повноважень у формі послідовного завдання має бути делегована особам, які є частиною державної служби та є поа'язаних узами публічних правовідносин».

Важливо визнати, що в законодавстві різних країн використовуються різні підходи до розуміння категорії державної служби, крім того, враховуються історичні та правові традиції, властиві країнам.

Наприклад, у країнах англо-американської правової системи термін «публічна служба» застосовується до всіх організацій державного сектору, а термін «державний службовець» — до більшості працівників державного сектору, в т.ч. вчителів, лікарів та інших спеціалістів. Натомість термін «державна служба» використовується для опису професійної діяльності державних службовців, зокрема лікарів, учителів та інших спеціалістів.

Проте в країнах романо-германської правової системи визначення державної служби та її території є різними. Наприклад, у Франції існує доктрина, відома як «працівник державного апарату», ця доктрина охоплює всіх службовців держави як юридичної особи публічного права. До службовців державного апарату входять як законодавчі, так і виконавчі службовці держави.

Крім того, до цих осіб входять лікарі та вчителі, пов'язані з вищою освітою, а також державні працівники охорони здоров'я, усі вони вважаються окремою категорією державних службовців. Усі вищезазначені категорії осіб мають право бути державними службовцями, однак на них поширюється ряд обмежень, пов'язаних із їхнім статусом.

Однак основною метою законодавства як у Франції, так і в Німеччині є певним чином врегулювати статус посадових осіб державного управління.

В останніх законах європейських країн ця спрямованість є ще більш очевидною та прямою. Наприклад, закони Естонії щодо державної служби описують це як «роботу в державній або муніципальній бюрократії». Подібні підходи також використовуються в законодавстві Литви, Грузії тощо.

У правовому регулюванні України термін «публічна служба» раніше не використовувався. Натомість вживалося два інших терміни: «державна служба» та «служба в органах місцевого самоврядування».

Згідно з нормами чинних законодавчих актів державна служба - це професія осіб, які займають посади в державних установах та їх органах для практичного виконання обов'язків і функцій держави. Професійною вважається на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, вона спрямована на сприяння практичному застосуванню окремих повноважень виконавчої влади та прав території. Часто в зарубіжних країнах більшість державних службовців визнається за цим критерієм «чиновниками».

Вперше слово «публічна служба» в сучасній Україні було вжито на законодавчому рівні Кодексом адміністративного судочинства України, де дано визначення публічної служби як діяльності на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади АР Крим, органах місцевого самоврядування. Очевидно, що це визначення є занадто розширеним. Як мінімум, важливо відмежовувати політичну діяльність

законодавців, які займають публічні політичні посади, і суддів від діяльності на державній службі. За своїм характером ці посади не є одноплановими.

Як наслідок, першим складним аспектом розмежування поняття публічної служби є необхідність розмежування політичних та адміністративних (виконавчих, місцевих) посад в органах влади.

## **1.2. Реформи та інновації в системі державного управління**

Досвід передових країн з найвищим рівнем економічного зростання та довгостроковою стабільністю у розвитку показує, що джерелами цих результатів є інноваційна діяльність у державному секторі, впровадження високотехнологічних процесів та інноваційна економічна діяльність. Як свідчить досвід, однією з складових успішної еволюції передових країн є інноваційність системи державного управління. Тенденції та суттєві чинники, що впливають на розвиток сучасного суспільства, зумовлюють необхідність масштабного та швидкого реформування державного устрою, державної служби та економіки шляхом впровадження суттєвих інновацій в державному управлінні.

Такі нововведення мають стосуватися системи аналізу; стратегічного планування державної політики; прогнозування державної політики; середньо і короткострокового прогнозування та бюджетного планування; внутрішнього контролю та аудиту відповідно до сучасних світових стандартів; функціонального обстеження центральних та місцевих органів виконавчої влади; дотримання принципів: прозорість, відкритість, публічність органів державної влади; єдиних стереотипів управління персоналом органів державної влади.

Враховуючи теорію змін і парадигму, запропоновану Т. Куном у 1968 р., процес трансформації основних складових системи державного управління під впливом демократичного характеру держави і суспільства та інших факторів перетворився у нову концепцію створення системи державного управління, що

характеризується передачею значної кількості функцій держави суспільству, поступове набуття суспільством статусу суб'єкта управління, формування та організації, починаючи знизу вгору (опосередковано, через людину), управлінської діяльності. Результатом цієї процедури є створення та впровадження нового підходу до державного управління.

Воно характеризується суб'єктом, який є водночас суб'єктом і об'єктом свого дослідження та формується із широкої взаємодії держави та суспільства, соціальної структуризації суспільства через оновлену систему формальних і неформальних інститутів, актуальних для всіх громадян, держави і суспільства загалом. В. Бакуменко та С. Попов вважають, що ця складова концептуально базується на теоретичних засадах якісних суспільних змін з урахуванням практичних завдань реалізації нової політики державного управління. Цей компонент також базується на логічному поєднанні синергетичної концепції, сукупності найбільш значущих підходів: глобалізаційного, інформаційного, соціального, європеїзації, ситуаційного, системного, сталого розвитку та циклічно-генетичної теорії. Основною складовою інноваційного підходу до розвитку державного управління є реалізація менеджерами нових стратегій.

Успішна система державного управління, заснована на інноваціях, сприяє ефективності її діяльності всупереч негараздам. Відповідно до четвертого пункту порядку денного п'ятої сесії ООН (Нью-Йорк, березень 2006 р.), який розглядав тему «Інновації у сфері менеджменту», виділяють чотири типи інновацій державного управління:

- 1) основні інновації (які включають оновлення існуючих установ або створення нової організації);
- 2) організаційні інновації (які включають нові методи управління або розширення існуючих установ);
- 3) інновації у вигляді підвищення якості публічних послуг;
- 4) концептуальні інновації (до яких належать нові підходи до управління громадськістю).

Управлінські інновації мають підоснову та інтенсивність трансформації публічного менеджменту, їх відрізняють від організаційних змін, оскільки вони мають цілеспрямований, усвідомлений, системний характер, викликають суттєві зміни в поведінці та обов'язково практичні, тобто виступають як інституційні зміни. Інноваціями в державному управлінні можуть бути структурні чи функціональні, фінансові, інформаційні, правові та інші форми управління суспільним розвитком або підходи до взаємодії з громадськістю та бізнесом. Аналіз сучасного стану розвитку системи державного управління дозволяє зробити висновок про необхідність її переорієнтації на креативний тип, зокрема через наявність комплексу негативних рис: неузгодженості інституційної структури і громадськості; системи управління з потребами суспільства, бізнесу, внутрішніми та зовнішніми пріоритетами держави.

Ці та інші подібні аспекти сприяють сучасному стану справ у сфері державного управління та необхідності його модернізації, як і перегляду концептуальних підходів до його розвитку. Як показує світова практика, тільки інноваційний розвиток системи державного управління необхідний країні для досягнення ефективності її політичного розвитку, а також важливої складової країни - економіки та інших соціальних сфер. Охарактеризовано фундаментальні принципи інноваційного розвитку як ідейно-демократичної основи державного управління:

партнерство та співробітництво (взаємозв'язок та участь громади у процесі розробки політики та її реалізації);

взаємне узгодження інтересів (органів влади різних рівнів, бізнесу та громадських структур);

рівність;

цільовий розвиток;

систематичність і адаптивність;

відкритість влади для громадського контролю;

та субсидіарність (розмежування сфери компетенції органів державної влади різних рівнів із відповідним зменшенням державних).

Сучасні держави та адміністративні органи по-різному визначають поняття інновації. Однією з найбільш офіційних і загальноприйнятих дефініцій з точки зору держави є тлумачення, запропоноване Національним стандартом, це тлумачення стверджує, що інноваційна діяльність відповідає за створення та реалізацію нових ідей. Г. Атаманчук вважає, що: «постійна еволюція системи державного управління має відбуватися за системним принципом» [8, с. 14].

Соціальна детермінація нових методів господарювання в сучасній Україні базується не лише на необхідності суспільних перетворень у країні, а й на потенційних можливостях, які надає система державного управління. Фактором, що обмежує ефективність управлінських реформ у цій сфері, є інноваційний потенціал державотворчих процесів, який включає організаційну, індивідуальну та ціннісну складові. Цей потенціал опосередковано пов'язаний із загальним інноваційним потенціалом України. Якісні та кількісні характеристики інновацій, як це задокументовано в інноваційній політиці, пов'язані з потенціалом інновацій для суспільства та початковими умовами процесу, зокрема щодо державного та громадського управління.

Проектування реформ, які спрямовані на впровадження нових ідей, визначення їх намічених завдань і шляхів без урахування конкретних ресурсних обмежень призведе до утопії інноваційних проектів у конкретній сфері. За визначенням Г. Хачатуряна, поняття інноваційного потенціалу, як слово, функціонує як відповідник сфері державної влади, що створює умови для інноваційних змін.

У житті інноваційний потенціал виражається у взаємодії багатьох компонентів, зокрема між компонентами державного управління та зовнішніми компонентами цієї сфери. Ці складові спрямовують потенціал інноваційної діяльності на вдосконалення українського суспільства в цілому та окремих сфер його діяльності, зокрема. Відтворення інноваційного потенціалу залежить від здатності накопичувати найважливіші ресурси в інноваційному процесі та від відповідності завдань у сфері інновацій інтересам суб'єкта господарювання.

Потенціал, як сукупність ресурсів, результатів і внутрішніх складових, визначається сумарним показником, яким є обсяг впроваджених управлінських інновацій, ефективність управлінських дій щодо цілей суспільства та декількома специфічними показниками державного управління, які є внутрішніми, в природі. Склад ресурсів, спрямованих на інновацію, міститься в основі її структурного дизайну. Ресурсна складова визначає можливості використання конкретних видів ресурсів, пов'язаних із процесом інновацій у системі державного управління. Результативна сторона - відображає результат реалізації наявної можливості, фактичний інноваційний результат змін у системі державного управління та процес інновацій.

Вважається досягнутим потенційний рівень, який приписується внутрішнім властивостям внутрішньої системи державного управління, ці властивості визначають потенціал для інновацій. Це функція як форма спроможності системи державного управління щодо кількості та якості управлінських інновацій, які можуть бути проведені в об'єктивних умовах. Склад результуючої складової виводиться з кількісних та якісних ознак управлінських інновацій, які складають процес трансформації системи державного управління.

А. Карпунець вважає, що: «Показники кількісної важливості виводяться на основі ступеня охоплення компонентів системи державного управління та ступеня інтенсивності процесу інновацій. Якісні показники мають більш поглиблений підхід до управління інноваційною діяльністю і включають показники ступеня інноваційності, їх відносять до технологічних інновацій, організаційних змін, змін в управлінні персоналом тощо» [10, с. 161-162].

На даний момент визначено п'ять різних поколінь інноваційного процесу та декілька різних підходів до їх структурування, усі з яких пов'язані із соціальними інноваціями.

Основою першого покоління є класичний підхід до інноваційного процесу, розроблений А. Пригожиним, який ґрунтується на класичній концепції системи

пов'язаних знань, яка покликана бути джерелом нових ідей, а також як практика протягом усього життєвого циклу інновації.

Ще одна унікальна риса інших видів полягає в тому, що джерела інновацій є результатами практичної необхідності. Для концептуального представлення загальних засад інноваційної діяльності в державному управлінні доцільно використовувати класичний підхід до інновацій за умови, що орган державного управління володіє всіма необхідними ресурсами та можливостями для інновацій.

### **Висновки до розділу 1**

Як висновок, для того, щоб національне публічне управління могло виконувати свої обов'язки щодо соціальних трансформацій в українському суспільстві, воно має зазнати фундаментальної зміни природи, яка базується на новому підході до розвитку системи державного управління, орієнтованої на потреби суспільства та його громадян.

Підвищення ефективності та результативності публічного управління, підвищення відповідальності посадових осіб за надання якісних послуг населенню все більше пов'язується з розвитком їх інноваційної складової, що зумовлює використання численних інноваційних методів, технологій та інструментів управління.

## РОЗДІЛ 2

### РОЛЬ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ВІДНОВЛЕННІ ТА ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ КРАЇН ПІСЛЯВОЄННОГО ПЕРІОДУ

#### 2.1. Управління економікою та соціальними справами

Обов'язки держави перед економікою України в період переходу до ринкових відносин включали:

- забезпечити справедливість оподаткування;
- використовувати економічні інструменти для стимулювання виробництва споживчих товарів.
- забезпечити ефективне збереження природи;
- гарантувати соціальну захищеність населення;
- підтримувати рівновагу всіх галузей економічної системи;
- підвищення рівня зайнятості населення;
- сприяти розвитку ресурсозберігаючих галузей промисловості та енергії;
- збереження економічної вигоди економіки України, вітчизняного виробника.
- сприяти конкуренції;
- створити велику інфраструктуру тощо.

Функції є первинною діяльністю суб'єкта, їх реалізація дозволяє досягти мети діяльності.

Зокрема, незахищеність прав людини під час переходу до ринку, необхідність адаптації до значної частини населення.

Крім того, слід враховувати, що необхідно зменшити сферу адміністративно-правового регулювання економічної взаємодії та змінити спосіб взаємодії держави з суб'єктами господарювання.

Виходячи з інформації, слід звернути увагу на таке явище, як одноосібність володіння публічною владою.

У літературі створення та функціонування ринку пов'язують з подоланням монополії виробників, яка, у свою чергу, необхідна для конкуренції, економічної конкуренції.

Можна з цим погодитися. Крім того, для економічної системи, яка базувалася на власності держави на виробничі ресурси, виникла особлива форма монополії - монополія на управління або державна монополія загальногосподарського розподілу та оплати.

Примітно, що ця своєрідна форма монополії також спонукала до своєрідної форми конкуренції. Це не змагання між виробниками продукції щодо виробництва більшої кількості товарів вищої якості, а скоріше змагання між підрозділами щодо капіталовкладень, додаткових коштів та інвестицій.

У випадках, коли держава володіє монополією на управління урядом, планування тощо, виробничі компанії не повинні конкурувати одна з одною за споживача, а натомість шукають державу та просять її створити недорогий продукт, що дозволяє їм виконати завдання з мінімальними обсягами виробництва та мінімальною комерційною діяльністю. У результаті такої конкуренції між виробниками виникає інший природний тип конкуренції, який є специфічним для функціонування ринку, оскільки він спрямований не на споживача, а натомість на виробника. Це боротьба між споживачами товарів і послуг і між покупцями товарів і послуг.

Звичайно, така форма конкуренції не вважається типовою.

Спроби подолати монополізм управління економікою або принаймні пом'якшити його негативні наслідки в історії радянської держави робилися неодноразово, і ці зусилля не обмежувалися «реформаційними» періодами. Крім того, спроби робилися і в так званий «застійний час».

Зокрема, часто обговорювалася необхідність розширення прав суб'єктів господарювання. Щоб пом'якшити централізацію управління (яка фактично

дозволяє послабити або подрібнити монополістичні основи в цій сфері), попередньо були створені економічні системи.

Проте включення апарату управління до складу економічних систем не призвело до значного результату, окрім того, що діяльність органів управління системами стала частиною виробничо-господарської діяльності.

Це питання загострювалося тим, що монополія державної влади в поєднанні з делегуванням конкретних повноважень конкретним установам у поєднанні зі зіткненням «місцевих» і «наївних» інтересів, які нелегко подолати обумовлювали політичний підхід до вирішення економічних питань.

У середині 1980-х років дослідники шукали шляхи виходу із ситуації, що склалася, але слід зазначити, що як широкомасштабні економічні експерименти, так і впровадження повних економічних розрахунків і численні заходи, спрямовані на підвищення якості продукції та вдосконалення структури управління не мали успішного результату. Спроби поєднати централізоване управління із запровадженням самоуправління не привели до бажаного наслідку.

Успадкована політична система та специфічний стиль управління унеможлилювали суттєві зміни, які б подолали старі основи участі держави в цій сфері. Очікування громадськості щодо державного управління та реформ у цій сфері не виправдалися, що зумовлено непослідовністю вжитих заходів.

Причина цих збоїв, як ми бачимо, полягає в тому, що продовжується збереження центральних органів державного управління економікою (чи то в загальному масштабі, як було раніше, чи то в локальному масштабі, чи окремих галузей, чи регіонів), зберігається монополія господарювання. Крім того, ця монополія зберігається незалежно від того, яким способом спрямовуються повноваження: чи безпосередньо від міністерства, чи передано органу в міністерстві чи департаменті конкретного регіону.

На нашу думку, подолання монополії державного управління має відбуватися у двох різних напрямках. Одним із питань є різноманітність суб'єктів господарювання, розширення майнових прав державних підприємств, створення рівних умов для всіх суб'єктів господарювання (підприємців). До того

ж, якщо державним організаціям необхідно суттєво розширити свої права, то недержавним організаціям це не потрібно, оскільки вони вже мають свободу розширити свої права в межах чинного законодавства.

Йдеться про те, щоб реальні права державних підприємств були захищені, а також були обмежені практикою вищого керівництва в Законі про підприємства (стаття 14 тощо) та змінами до закону.

Реалізації цілей і завдань, пов'язаних з управлінням державними справами, сприяє складна система функцій, яка взаємопов'язана і має стандартизований набір дій, нормативно структурованих і контрольованих уповноваженими державними та суспільними інститутами.

Метою державного регулювання економіки є спрямування, організація суспільної діяльності, вплив на неї для досягнення конкретної мети. Його значення є очевидним у функціональності державного управління.

Методами державного управління економікою вважаються ділові методи впливу на державу через органи законодавчої та виконавчої влади, які використовуються для створення або підтримки умов для діяльності держави в поєднанні з національною економічною політикою.

Що стосується класифікації економічних методів, існує кілька точок зору, включаючи розрізнення між адміністративними та економічними методами, а також неекономічними та економічними методами, усі з яких класифікуються як правові або адміністративні.

Вважається доцільним класифікувати методи за характером впливу на економічні та неекономічні.

Економічні методи використовують державні кошти (державні фінанси) і поділяються на прямі та непрямі методи залучення держави в економіку.

Діяльність держав у державному секторі характеризується прямим економічним впливом. В умовах ринкової економіки це насамперед галузі, які через низьку рентабельність не становлять інтересу для приватних інвесторів або потребують великих капіталовкладень із надією на швидку віддачу (фундаментальна наука, оборона). Сюди входять галузі, які передбачають

приватні інвестиції в дорогі проекти з високим ризиком (атомна енергетика, космос), а також галузі, що виробляють нематеріальні суспільні блага (охорона здоров'я, освіта). За рахунок держбюджету держава бере на себе фінансування окремих галузей економіки, крім того, підтримує проблемні галузі та підприємства, яким загрожують банкрутство.

Серед прямих методів державного впливу слід виділити такі:

- державні закони та угоди щодо постачання продукції,
- визначення стратегічних завдань економічного розвитку, включення їх до індикативних планів, державних програм,
- дозвіл на підприємницьку діяльність, пов'язану з імпортом та експортом товарів.

Це також державна підтримка програм, угод і замовлень, чи встановлення правил щодо якості та сертифікації технологій і продукції.

Прямі методи державного нагляду не мають додаткового матеріального стимулу, не несуть фінансових ризиків, спираються на силу держави.

Методи непрямого впливу, однак, використовують ці важелі для того, щоб впливати на поведінку суб'єктів господарювання, їх цілі та стимули. Це інструменти, які використовуються для оподаткування, дебетування та фінансування економіки країни, а також політика, яка використовується для зниження валюти. Дії непрямого управління непомітні й автоматичні.

Ці методи визначають правила гри в ринковій економіці, діапазон їх застосування в умовах розвитку ринкової економіки значно розширюється.

У результаті податкова політика допомагає державі впливати на інвестиційні рішення бізнесу, підтримувати конкретні галузі, сприяти або підтримувати розвиток окремих галузей. Широкий спектр кредитної політики держави впливає як на розвиток окремих галузей, так і на процес інвестування. Цінова політика використовується для запобігання монополіям тощо. Через політику прискореної амортизації держава несе відповідальність за ту частину прибутку, яка звільняється від оподаткування і натомість спрямовується на нові інвестиції в капітал.

Спільність прямих і непрямих економічних методів дозволяє спрямовувати економічні ресурси на розвиток прибуткових галузей. Як наслідок, вирішальним у механізмі регулювання є не лише бюджетне фінансування, а й спосіб, у який суб'єкти сплачують до бюджету податки, пільги чи санкції.

До неекономічних методів належать методи, які не потребують прямого фінансування з боку населення та не підвищують матеріального стимулу. Вони впливають із повноважень державної влади і включають заходи заборони, дозволу чи примусу.

Ці методи сприяють створенню формальної системи правил, які регулюють взаємодію між учасниками економічної діяльності. Будь-який суб'єкт зобов'язаний дотримуватися встановлених урядом принципів економічної поведінки. Держава приймає закони про захист прав власності, обмежує кількість монополістів, регулює певну економічну діяльність, припиняє недобросовісну конкуренцію тощо.

## **2.2. Характеристика функцій публічної служби післявоєнного періоду**

Після Другої світової війни було помітно, як змінювалася природа публічної служби. Країни виявляли великий інтерес до реформ у системі управління, зокрема, спрямованих на поліпшення ефективності та доступності служб для громадян. Багато держав ставили завдання розширити роль держави в сфері соціального захисту, охорони здоров'я та освіти, що призвело до збільшення обсягів державних функцій.

Цей період також відзначався впровадженням нових підходів до управління. Менеджмент та передові технології дозволили оптимізувати робочі процеси та забезпечити більшу ефективність у діяльності державних органів. Зростання вимог до якості та професіоналізму призвело до підвищення стандартів у роботі службовців.

Більший акцент на громадській службі став важливою складовою демократичного управління. Це передбачало незалежність, професіоналізм та відповідальність службовців перед громадянами. Зокрема, було зроблено більше зусиль у напрямку забезпечення доступу до інформації та збільшення прозорості прийняття рішень уряду.

Зміни у публічній службі післявоєнного періоду відображали загальні тенденції до модернізації, більшої відкритості та підвищення стандартів управління, які відбувалися в різних країнах світу. Після Другої світової війни національні уряди були віддані ідеї вдосконалення та оптимізації системи публічної служби. Це стало відповіддю на складні виклики того часу, такі як відновлення після війни, зміни в економіці та соціальних структурах. Одним з головних напрямків цього періоду стали реформи у сфері управління, спрямовані на забезпечення більшої ефективності, прозорості та відкритості діяльності уряду.

Зростання обсягів державних функцій було помітною рисою цього часу. Держави активно розширювали свою роль у сферах соціального захисту, медицини, освіти та інших галузях, що призвело до значного збільшення завдань і функцій, які потрібно було виконати державним апаратом. На фоні цих змін виникла необхідність у нових підходах до управління. Уряди впроваджували методи менеджменту та передові технології для оптимізації процесів та забезпечення більшої ефективності у діяльності публічних служб. Підвищення вимог до якості та професіоналізму призвело до створення стандартів, які служили орієнтиром для роботи службовців.

Паралельно з цим, акцент на розбудову публічної служби став ключовим в аспекті демократичного управління. Це передбачало відданість, професіоналізм та відповідальність у роботі перед громадянами. Зусилля також приділялися забезпеченню доступу до інформації та збільшенню прозорості у процесі прийняття рішень. Ці тенденції відображали глибокі та загальні зміни у публічній службі післявоєнного періоду, спрямовані на покращення управління,

розширення ролі держави та встановлення вищих стандартів ефективності й прозорості.

Після Другої світової війни публічна служба стала ключовим елементом реконструкції та відновлення держав. Країни шукали шляхи поліпшення державного управління, оскільки сталі військові конфлікти та економічні труднощі робили систему управління більш складною та вимагаючою. Однією з ключових характеристик цього періоду стали реформи в сфері публічного управління. Країни спрямовували свої зусилля на створення більш ефективної, прозорої та відповідальної системи, спроможної відповідати потребам громадян. Це призвело до змін у структурі управління, удосконалення процедур та наближення до кращих практик у сфері управління.

Підвищення обсягів державних функцій стало ще однією важливою рисою цього періоду. Держави активно втручалися у різні сфери громадського життя, забезпечуючи соціальний захист, медичні послуги, освіту та інші послуги для своїх громадян. Це вимагало розширення діяльності державних органів та збільшення їхньої ефективності.

Одночасно з цим, публічна служба переосмислювалася з точки зору менеджменту та ефективності. Застосування новітніх технологій, методів менеджменту та стратегій розвитку допомогло оптимізувати процеси управління та забезпечити кращий результат виконання завдань. Під час цього періоду стало очевидним, що високий рівень професіоналізму та спеціалізації стали ключовими умовами для успішної роботи в публічній службі. Зростання вимог до кваліфікації та компетентності сприяло підвищенню стандартів у роботі державних службовців.

У цьому контексті, акцент на розвиток публічної служби став надзвичайно важливим. Забезпечення незалежності, відповідальності та відкритості перед громадянами стало пріоритетом для службовців урядових органів. Більше того, зусилля забезпечити доступ до інформації та збільшити прозорість у процесах прийняття рішень стали важливими аспектами роботи публічних службовців. Ці напрями розвитку публічної служби відображали загальні тенденції

післявоєнного періоду. Реформи, підвищення професіоналізму та більша відкритість перед громадянами стали фундаментом для покращення управління та забезпечення більш ефективної діяльності державних установ.

Післявоєнний період в історії світу характеризувався значними змінами у сфері публічної служби, особливо в контексті розбудови та реконструкції після руйнівних наслідків війни. Цей період був часом переосмислення та переформатування ролі держави в житті громадян, що змусило переглянути принципи управління та організацію й публічної служби.

Реформи в сфері публічного управління стали одним з ключових аспектів цього періоду. Країни змінювали свої системи управління, спрямовані на поліпшення ефективності, прозорості та відкритості управління. Це означало впровадження нових методів та стратегій управління, які сприяли оптимізації бюрократичних процесів та забезпеченню кращої відповідності потребам громадян. Значне зростання обсягів державних функцій було помітною рисою цього часу. Держави активно втручалися в різні сфери життя громадян, забезпечуючи соціальний захист, медичні послуги, освіту та інші послуги, що призвело до розширення діяльності державних установ та підвищення їхньої важливості для суспільства.

У цей період, публічна служба переосмислювалася з точки зору впровадження новітніх підходів у менеджменті та ефективності. Використання нових технологій, методів менеджменту та стратегій розвитку стали важливими для оптимізації процесів управління та забезпечення кращого результату виконання завдань. В цьому контексті, професіоналізм та спеціалізація стали невід'ємною частиною роботи публічних службовців. Високий рівень кваліфікації та компетентності стали ключовими умовами для успішного функціонування в цій сфері.

Одночасно, акцент на розвиток служби та забезпечення її відкритості перед громадянами став важливим аспектом роботи публічної адміністрації. Зусилля у забезпеченні доступу до інформації та підвищенні прозорості у процесах прийняття рішень стали ключовими напрямками розвитку публічної служби після

війни. Отже, післявоєнний період відзначився реформами, підвищенням професіоналізму та важливими змінами у функціонуванні публічної служби, що спрямовані на покращення управління, розвиток соціально-економічних сфер та відповідь на потреби суспільства.

Після Другої світової війни була очевидною необхідність в оновленні підходів до публічної служби. Загальний контекст поствоєнного періоду, що включав в себе відновлення після руйнувань, велику кількість внутрішніх переселенців та великі суспільні зміни, створив серйозні виклики для державного управління.

Ключовою характеристикою були реформи, спрямовані на трансформацію системи управління. Ці реформи націлені були на поліпшення ефективності, гнучкості та прозорості управління. Основним завданням стало створення механізмів, що забезпечують відповідність урядових служб потребам швидкозмінюючого суспільства. Збільшення обсягу функцій держави стало однією з основних рис цього періоду. Потреби у сферах соціального захисту, охорони здоров'я та інфраструктурних робіт призвели до значного розширення функцій урядових установ. Це призвело до появи нових відділень та підрозділів, які мали відповідати цим новим завданням.

Паралельно з цим, управління стало більш технологізованим та прозорим. Впровадження новітніх інформаційних технологій та розробка інноваційних методів управління дозволили підвищити ефективність та точність вирішення завдань. Важливим аспектом стала підвищена увага до професіоналізму та спеціалізації в сфері публічної служби. Високий рівень кваліфікації став невід'ємною частиною роботи державних службовців.

До того ж, в умовах розвитку демократії, більше уваги приділялося відкритості та взаємодії з громадськістю. Забезпечення доступу до інформації, широка комунікація з громадськістю та врахування їхніх потреб стали важливими чинниками для підвищення довіри до державних установ. Отже, післявоєнний період ознаменувався впровадженням реформ, акцентом на професіоналізм та використанням новітніх технологій для поліпшення якості та

ефективності державного управління, а також на збільшення відкритості та взаємодії з громадськістю.

Після Другої світової війни публічна служба відіграла критичну роль у відновленні та розвитку країн, постраждалих від конфлікту. Один з найважливіших аспектів цього періоду - це була потреба в переосмисленні та переформатуванні структур державного управління. Руйнування, економічні виклики та необхідність соціальної реабілітації вимагали від публічної служби нових стратегій та підходів. Реформи, проведені у цей період, були спрямовані на забезпечення ефективності та відповідальності в управлінні. Спостерігалася значна консолідація ресурсів та зусиль для оптимізації бюрократичних процесів та поліпшення якості послуг, що надавалися громадянам.

До цього часу обсяги державних функцій і ролі держави у соціальному та економічному житті значно розширилися. Це призвело до створення нових управлінських підрозділів та більш гнучких механізмів реагування на потреби суспільства.

Технологічний прогрес та впровадження інноваційних підходів у публічному управлінні стали важливими аспектами цього періоду. Використання новітніх інформаційних технологій допомагало у поліпшенні комунікації та управлінських процесів, що призвело до більшої ефективності та точності вирішення завдань державних установ. Водночас, акцент на підвищення професіоналізму та спеціалізації став ключовим для публічної служби. Зростання вимог до якості та компетентності персоналу забезпечувало більш високий рівень фаховості у сфері управління.

Не менш важливим було збільшення відкритості та доступності інформації з боку державних органів. Розширення комунікаційних каналів та участь громадськості в прийнятті рішень сприяли підвищенню довіри громадян до урядових структур. Отже, поствоєнний період відзначився впровадженням суттєвих реформ, підвищенням професіоналізму, технологічною трансформацією та більшою відкритістю державних органів, спрямованих на забезпечення кращого управління та задоволення потреб суспільства.

### 2.3. Компаративний аналіз моделей публічної служби в країнах в післявоєнний період

В усіх сучасних державах застосовується одна з трьох основних моделей публічної служби – кар’єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар’єрної та посадової моделей. Більшість країн Європейського Союзу і власне Європейський Союз побудували свою публічну службу за принципом кар’єрної моделі. Це передусім Франція, Німеччина, Данія та Іспанія. Посадова модель діє в Швеції, Нідерландах, змішана модель отримала поширення в Італії, Великій Британії. Серед нових членів ЄС є як прибічники кар’єрної моделі (Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина, Словенія), так і змішаної (Латвія, Литва, Мальта, Польща, Угорщина, Чехія). Винятком є Естонія, де запроваджена посадова модель. У західноєвропейській науковій літературі кар’єрну систему часто називають «закритою», оскільки вона значною мірою обмежує можливість вільного переміщення персоналу між приватним та державним секторами. Посадова ж модель вважається «відкритою» саме тому, що будь-яка посада може заміщатися кандидатами з приватного сектору.

Звичайно, на практиці жодна з європейських країн сьогодні не має тієї чи іншої моделі публічної служби в чистому вигляді. У кожній із домінуючих моделей присутні елементи іншої.

Для розуміння особливостей інституту публічної служби корисним є звернення до досвіду європейських країн, зокрема Франції, де існує три публічні служби:

1. Державна служба (51%) – аналог в Україні: центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи, в тому числі освітні заклади.

2. Територіальна служба (30%) – аналогом в Україні слугують місцеві державні адміністрації та комунальні заклади.

3. Служба охорони здоров’я (19%) – аналогом в Україні виступає сфера охорони здоров’я. До державних службовців у Франції належать чиновники, які

працюють на посадах різних типів в установах центрального і місцевого рівнів (центральні та деконцентровані адміністрації). Центральні адміністрації (які розташовані в Парижі, але можуть бути делокалізовані в провінцію) здійснюють розробку і координування державних програм на національному рівні.

Так, у Франції існують категорії посад держслужбовців центральних органів влади та органів місцевого самоврядування, які наймаються за принципами посадової публічної служби – за контрактом, або за угодою (члени кабінету міністрів, директор кабінету міністрів, генеральний директор у мерії тощо).

Зважаючи на складну історію Боснії та Чорногорії після Великої Вітчизняної війни і Другої світової війни, розвиток публічної служби в цих країнах мав свої особливості і виклики. Нижче розглянемо деякі з них.

Деколонізація та державна незалежність: післявоєнний період в історії Боснії та Чорногорії включав в себе процеси деколонізації, після чого ці країни отримали незалежність від колишньої Югославії. Це вимагало створення нових структур державного управління та розробки нових правил і законів.

Політична нестабільність: в післявоєнний період, Боснія і Чорногорія, подібно до інших країн колишньої Югославії, стикалися з політичною нестабільністю і конфліктами. Це важливо вплинуло на розвиток публічної служби, оскільки інституції потребували відновлення та змін.

Етнічна різноманітність: Боснія і Чорногорія є етнічно різними країнами, і ця різноманітність може вплинути на публічну службу. Розробка політик, що враховують потреби та інтереси різних етнічних груп, стає важливим аспектом управління.

Європейська інтеграція: в післявоєнний період Боснія та Чорногорія активно працюють над інтеграцією до Європейського союзу (ЄС). Це передбачає адаптацію законодавства та адміністративних процедур до європейських стандартів, що впливає на розвиток публічної служби.

Антикорупційні реформи: антикорупційні заходи стали важливою складовою публічної служби в обох країнах. У зв'язку з високим рівнем корупції,

реформи в цій сфері стали важливими для підвищення довіри до державних інституцій та забезпечення ефективності управління.

Підготовка та навчання державних службовців: розвиток публічної служби включав в себе підготовку та навчання державних службовців з метою підвищення їхньої компетентності та професійної підготовки.

Відкритість і прозорість: забезпечення відкритості та прозорості в діяльності публічних інститутів стало важливим завданням, щоб забезпечити громадянську участь та контроль над управлінням.

У Нідерландах та Швеції окремі категорії службовців, як працівники дипломатичного корпусу та поліція наймаються за принципами кадрової служби. Але існування певної категорії посад, які не відповідають загальноприйнятим нормам, не є підставою для класифікації тієї чи іншої публічної служби як змішаної, оскільки існування цих посад є законодавчо оформленим винятком з правил, а не нормою. Кар'єрна модель базується на принципі специфічності публічної адміністрації, що зумовлює наявність персоналу, наділеного особливими можливостями, який присвячує все своє професійне життя службі в державному органі.

Службовець, який отримав підготовку, необхідну для найму на роботу, та пройшов конкурс або успішно склав державний іспит, піднімаючись ієрархічною структурою посад відповідно до існуючого механізму просування по службі, реалізує свій кар'єрний потенціал.

Кар'єрна система передбачає встановлення ієрархічного порядку для посад таким чином, щоб державний службовець, прийнятий на певний посадовий рівень, міг за визначений термін перебування на тій чи іншій посаді пройти послідовну низку рівнів, аж до найвищого.

Унаслідок того, що набір залежить від різних рівнів освіти, у кожній системі посад існують горизонтальні поділи, які відповідають цим рівням, та вертикальні, які враховують різноманітність професій у державній адміністрації. Сукупність цих особливих норм систематизована в статуті, який відокремлює автономію права держслужби від загального трудового права.

Загальний статут – це сукупність норм конституційного, нормативного і юридичного порядку, які стосуються всіх службовців, що потрапляють під юрисдикцію адміністративного права, частиною якого є право держслужби. Його існування є для чиновників гарантією незалежності від адміністративного свавілля. Окремі статuti уточнюють способи застосування загального статуту для всіх службовців, які складають конкретний штат чиновників і виконують подібні завдання в одному або кількох адміністративних органах. Вони аналізують функції чиновників даного штату, уточнюють умови найму (необхідний диплом, організація конкурсів), організацію і схему реалізації кар'єри (чини, ранги, швидкість просування) тощо. Спеціальний статут існує для деяких держслужбовців і закріплюється законом (поліція, повітряна навігація).

Державна служба в Японії представлена адміністративною, дипломатичною та судовою сферами державної діяльності. До категорії державних службовців, або як їх ще називають - "кока комуни" відносяться не лише чиновники, але і особи, що працюють на державних підприємствах, а саме робітників державних залізниць, працівників телебачення, державних шкіл, військовослужбовців, співробітників поліції тощо. Загальна чисельність осіб, які зайняті на державній службі складає понад 3 млн. чоловік, з яких вищі державні чиновники – не більше 10 тис. осіб. Тож більша частина державних службовців Японії – це робітники та службовці, які не наділені реальними повноваженнями по прийняттю управлінських рішень. Діюча Конституція Японії закріпила положення державних службовців як "слуг усього суспільства, а не будь-якої однієї його частини" (ст. 15). Згідно Конституції та Закону Японії "Про державних службовців" державний службовець має покладати свої зусилля лише на користь суспільства і при виконанні своїх обов'язків віддавати всі сили і задуми тільки суспільним інтересам.

Конституцією передбачено принцип рівного доступу громадян до державної служби, тобто все залежить лише від особистих характеристик особи, її ділових якостей, професійної підготовки. Кожен громадянин (а до державної служби допускаються тільки японські громадяни), який бажає проявити себе в

цій сфері, повинен пройти конкурсні іспити, на основі яких і виявляються всі необхідні для роботи якості та визначається, підходить певний кандидат для вступу на державну службу, або ні. Система вступних екзаменів була введена ще наприкінці XIX століття і до сьогоднішнього дня не зазнавала істотних змін.

В Японії діє система «довічного найму», яка характеризується тривалою службою в одній і тій же організації, при цьому посада та розмір заробітної плати визначається в залежності від безперервного стажу роботи службовців. Така система направлена на те, щоб зацікавлювати службовців працювати в організації якнайдовше і цікаво, що це не фіксується ні в юридичних, ні в офіційних домовленостях, тобто це лише умовна угода, яка залежить тільки від зацікавленості службовця високою оплатою праці, преміями, пільгами, тощо. В японській державній службі є така особливість, як дух елітаризму, тобто поділ суспільства на еліту та масу. Ця риса знайшла своє відображення у відомій ще з кінця минулого століття формулі "кансонмимпи" ("чиновники гідні шанування, народ - презирства").

Останнім часом чітко виявилася й така характеристика, як суворий контроль Ліберально-демократичної партії за персональним переміщенням кадрів у адміністративному апараті. Особа, що не має зв'язків із Ліберально-демократичною партією, не має реальних шансів піднятися вище рівня начальника департаменту.

Отже, головними особливостями державної служби в Японії та особливостями роботи державних службовців в цій державі є:

державними службовцями вважаються не лише працівники, які належать до державного апарату, а і особи, зосереджені на звичайних державних підприємствах, таких як школи, телебачення, державні залізниці, поліція та інші;

система довічного найму, яка виключає міжвідомчу мобільність і ротацію кадрів і дозволяє мати незначний за чисельністю персонал державних службовців усіх трьох категорій;

особи, зайняті на державній службі, в залежності від характеру виконуваної роботи та своїх повноважень, поділяються на дві загальні категорії.

Державна служба Японії – це яскравий приклад системності, в чому і закладена ефективність японської моделі. У сукупності всі системи складають єдиний злагоджений механізм і доповнюють одне одного. На нашу думку, саме цього бракує нашій державі.

Поступово Україна рухається на шляху європеїзації державної служби, однак будь-які реформи потребують саме системності та єдності елементів. Ще однією важливою відмінністю української моделі державної служби від японської є те, що вітчизняним урядом ігнорується особистісна складова, яка вміщує в себе процес саморозвитку державного службовця. Японська модель демонструє дієвіший мотиваційний підхід і є більш соціально спрямованою, службовці зацікавлені в саморозвитку щодо своєї посади, але направляють свої сили саме на соціальний розвиток.

Публічна служба в країнах післявоєнного періоду може значно відрізнитися від того, як вона функціонує в сучасних країнах. Слід враховувати, що після Другої світової війни багато країн переживали серйозні трансформації у сфері публічної адміністрації та державної служби.

Реформи і відновлення: після війни багато країн стали ставити під сумнів і переглядати свою публічну службу в рамках процесу відновлення та перебудови. Це може включати реформування адміністративних структур, зміни у наборі і підготовці державних службовців, а також зміни у функціонуванні державних установ.

Модернізація і соціальні аспекти: у багатьох країнах післявоєнного періоду здійснювалася модернізація державної служби з метою підвищення ефективності та відповідності потребам населення. Ця модернізація може включати в себе покращення системи набору та навчання службовців, а також створення більш відкритих і прозорих систем управління.

Вплив історії та культури: історія та культура кожної країни грають важливу роль у формуванні моделі публічної служби. Наприклад, Японія мала свої особливі традиції та цінності, які вплинули на розвиток її державної служби.

Україна також має свою історію та культурні особливості, які впливають на функціонування публічної служби.

Зміни в мотиваційному підході: в післявоєнний період у багатьох країнах акцент робився на відновленні економіки та створенні нових умов для громадян. Це може вплинути на мотиваційний підхід службовців.

Наприклад, післявоєнний період може бути визнаним важливим для розвитку країни, що стимулює державних службовців бути більш соціально спрямованими і зацікавленими у внесенні вкладу в суспільний розвиток.

Політична ситуація: політичний контекст також відіграє роль у розвитку публічної служби. Зміни в уряді та політичній системі можуть вплинути на прийняття нових законів та реформ у сфері державної служби.

У кожній країні післявоєнний період визначається своїми унікальними обставинами, і розвиток публічної служби відбувається в контексті цих обставин. Якщо розглядати досвід Японії, то він може надати цінні уроки щодо системності, соціальної спрямованості та мотивації державних службовців, які можуть бути корисними і для інших країн у розвитку їхньої публічної служби.

Щодо України, то тут можна спостерігати так звану орієнтацію на керівника, а не на суспільство, і ми вважаємо це значним недоліком. Звичайно, дуже важливе значення має культура країни, національний характер, менталітет, а також неабиякий вплив має недосконала політика нашої держави щодо оплати праці службовців. Але східна модель все ж таки слугує нам яскравим прикладом цілісності та соціальної направленості держави.

Порівняльний аналіз систем державної служби показує, що залежно від існуючої моделі та особливостей організації та функціонування державної служби в різних демократичних державах є значні відмінності в її перебігу.

## **Висновки до розділу 2**

Законодавчі та інституційні плани відбудови України після війни розпочалися майже одночасно з повномасштабною військовою агресією.

На відміну від подібних післявоєнних проектів реконструкції, Україна має досвід впровадження реформ, які підвищують інтенсивність інвестиційних процесів, зокрема в альтернативній енергетиці, аграрному секторі, інформаційно-комунікаційних технологіях та інших сферах. Так, за 9 місяців 2022 року ІТ-сектор отримав \$5,5 млрд доходу, що на 13% більше, ніж у попередньому кварталі.

Ще одна стратегічна бюджетоутворююча галузь України - АПК, яка включає сільське господарство та промисловість, незважаючи на активне ведення бойових дій та наявність матеріально-технічних проблем, майже вийшла на довоєнний рівень експорту зерна. Відновлення економіки за міжнародної допомоги сприятиме модернізованому потенціалу виробництва та фундаментальному реформуванню секторів економіки шляхом створення нових продуктів і послуг з високим ступенем доданої вартості та залучення українських виробників до глобальних ланцюгів поставок.

Забезпечення достатнього фінансування для реалізації проектів та дотримання правил прозорості, підзвітності, ефективності та запобігання корупції в післявоєнній структурі України дозволить за 10-12 років відродити економіку країни по-новому. Різноманітність джерел інвестування та консультації досвідчених іноземних партнерів сприятимуть прогресу структурних змін і розвитку людського капіталу на основі концепції людиноцентричності.

Розглянуто виклики публічної служби у Боснії та Чорногорії у повоєнний період. Серед них: деколонізація та державна незалежність, політична нестабільність, етнічна різноманітність, європейська інтеграція, антикорупційні реформи, підготовка та навчання державних службовців, відкритість і прозорість.

Узагальнено особливості державної служби в Нідерландах, Швеції та Японії. В Японії, зокрема, державними службовцями вважаються не лише працівники, які належать до державного апарату, а і особи, зосереджені на звичайних державних підприємствах, таких як школи, телебачення, державні

залізниці, поліція та інші; наявна система довічного найму, яка виключає міжвідомчу мобільність і ротацію кадрів і дозволяє мати незначний за чисельністю персонал державних службовців усіх трьох категорій; особи, зайняті на державній службі, в залежності від характеру виконуваної роботи та своїх повноважень, поділяються на дві загальні категорії. Державна служба Японії – це яскравий приклад системності, в чому і закладена ефективність японської моделі.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ ТА ЕТИКА В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ ПІСЛЯ ВІЙНИ

#### **3.1. Розвиток професійних компетенцій та навичок**

Вітчизняний законодавець ухвалив кілька нормативних актів, які регулюють поведінку державних службовців, зокрема:

- Закон України "Про запобігання та поєднання корупції" [2];
- Закон України "Про правила етичної поведінки" [3];
- Загальні правила поведінки державного службовця [4];
- Кодекс професійної етики та поведінки працівників органів прокуратури [6];
- Кодекс поведінки для працівників, які мають професійні обов'язки, що включають підготовку та видачу документів особистого характеру (наприклад, як підтверджено, ці дії мають різні рівні юридичної повноважності – деякі з них регулюються законами та кодексами етики. Хоча інші є правилами, проте всі вони насправді лише визначають основні принципи етичної поведінки державних службовців, не розробляючи та не конкретизуючи ці принципи.

Крім того, ми спостерігаємо, що наявність численних формальних правил щодо цих питань посилює їх труднощі, положення аналізованих правил здебільшого ідентичні, що знову ставить під сумнів необхідність їх існування. Очевидно, нормотворець керувався прагненням досягти високого ступеня професіоналізму, політичної нейтральності, дисциплінованості, компетентності та ефективності в управлінні державною службою. Але чи справді ці типові судові акти вплинуть на шлях до високоморальної професії державного службовця? Сформулювавши комплексну етичну основу для державних

службовців, ми зрозуміємо, яка поведінка потрібна, а які дії є аморальними чи незаконними.

У зв'язку з цим можна говорити про випадки порушення професійної етики щодо державних службовців, які саме й порушують правила. Але не можна говорити про таке порушення державних службовців, потрібно конкретно продемонструвати поведінку чиновника. Виходячи з вищевикладеного, вважаємо необхідним спеціальний законодавчий акт щодо поведінки державних службовців, який дасть змогу, по-перше, згрупувати вимоги до поведінки в конкретних нормах, по-друге, встановити прямий зв'язок між моральною та правовою відповідальністю за порушення правил поведінки, по-третє, посилити відповідальність за недотримання правил поведінки. Однак цей акт повинен мати достатню кількість конкретності, щоб застосовувати його в будь-якій ситуації.

У зв'язку з цим, на нашу думку, можливим вирішенням зазначеної проблеми може бути: по-перше, введення в дію Закону України "Про дисциплінарні проступки державних службовців", який заклав би основи притягнення державних службовців до відповідальності за вчинення дисциплінарних злочинів; службові обов'язки; систему криміналізації поведінки та покарання за неї, розробку правил поведінки для всіх державних службовців; вони повинні бути затверджені законом і впроваджуватися на державному рівні. О. Ярошенком акцент робиться на таких аспектах: спілкування, співпраця та наставництво, норми міжнародних договорів, як це зазвичай буває, безпосередньо не регулюють трудові відносини, а натомість встановлюють стандарти у сфері праці, які при імплементації в національне законодавство кожної країни-учасниці розглядаються та мають конкретну правову базу.

У ст. 8-1 Кодексу законів про працю України, встановлено, що: "якщо договір, який має міжнародне значення або договір з міжнародною діяльністю за участю України, відрізняється від законодавства України про працю, то правила договору чи договору є іншими, вважається міжнародним" [12]. У Методичних рекомендаціях щодо розроблення законопроектів та забезпечення їх відповідності вимогам законодавчої діяльності постановою колегії Міністерства

юстиції України зазначено, що: "необхідно звернути увагу на такі аспекти: - норми чинних міжнародних договорів, що мають відношення до предмета законопроекту; – положення Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та Європейськими Співтовариствами, яка є важливою через її роль у реалізації курсу на європейське інтеграції, яку проголошує Україна" [13].

Тому доцільно дослідити міжнародні угоди, які регулюють професійну етику державних службовців. Вимоги до правил професійної етики ґрунтуються на правах і свободах, необхідних для забезпечення професіоналізму державного службовця. Наприклад, Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод, яка була підписана 4 листопада 1950 року (ратифікована Верховною Радою України 17 липня 1997 року), не дозволяє державним органам брати участь у здійсненні кожного право особи на особисте і сімейне життя, житло, листування. Регулювання професійної етики на державній службі було ініційовано ООН. Зокрема, Міжнародний кодекс поведінки державних службовців (Резолюція 51/59 Генеральної Асамблеї ООН від 12 грудня 1996 р.) містить: "основні принципи поведінки державних службовців, а саме: ефективність, компетентність, увага, справедливість та неупередженість" [18].

Кодекс визначає фундаментальні принципи, які запобігають конфлікту інтересів, документує інформацію про доходи та борги, приймає подарунки та використовує конфіденційну інформацію. Важливим є внесок Ради Європи й у розвиток стандартів професійної етики серед державних службовців. Модельний кодекс поведінки державних службовців є додатковим додатком до зазначеної Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців (прийнятої на 106-й сесії Комітету міністрів 11 травня 2000 р.). Уряди держав-членів повинні сприяти прийняттю національних кодексів поведінки державних службовців відповідно до Модельного кодексу поведінки державних службовців, який є додатковим додатком до зазначеної Рекомендації. Модельний кодекс не лише визначає принципи поведінки, а й описує правильну поведінку державного службовця у сфері визнаних правил поведінки. Він містить численні правила, яких необхідно дотримуватися, щоб

повідомляти уповноваженим особам про порушення у сфері встановленої поведінки.

Унікальним аспектом Модельного кодексу поведінки державних службовців є акцент на спільних обов'язках державних службовців та їх керівників: 1) відповідальність за виконання своїх обов'язків відповідно до політики та цілей держави; 2) відповідальність за дії персоналу, якщо їм не було попереджено, 3) відповідальність за невжиття конкретних заходів щодо запобігання корупції.

Етичний кодекс розглядає питання ефективності правил професійної етики державних службовців. Документально підтверджено, що його правила є частиною умов контракту, якщо їх порушувати, буде дисциплінарне стягнення. Це стосується і України, наприклад, Н.Неумивайченко визначає, що: "Правила професійної етики можна вважати частиною трудового договору, у цьому випадку договір може бути офіційно підписаний працівником. Після того, як підпис буде зафіксовано, будь-яка нерегулярна поведінка, яка вважається протиправною, може вважатися порушенням контракту" [20, с. 82].

Крім того, у Модельному кодексі етики зазначено, що кодекси етики не є статичними документами, які повинні відповідати специфіці службової діяльності. У контексті створення єдиної європейської системи першочерговим завданням є гармонізація національного законодавства з законодавством ЄС. Європейський Союз вважає етифікацію державної служби надзвичайно важливою у відповідь на вимогу єдиної службової етики та викорінення корупції. Як наслідок, статут посадових осіб ЄС та режим, що застосовується до інших посадових осіб Європейських співтовариств (Положення про персонал посадових осіб Європейських співтовариств та умови найму інших службовців Європейських співтовариств) накладає суворий підхід до оцінки професійних досягнень державних службовців та відповідальності за дисциплінарні проступки.

Положення статуту такі: загальні правила, потім перелік прав і обов'язків державної служби, потім кар'єра чиновників, потім опис умов, в яких

проводиться робота, а потім перелік спеціальних правил і винятків. Деталізовано норми закону щодо дисципліни державної служби. Будь-яке порушення службової поведінки, вчинене навмисно або без урахування наслідків, тягне за собою дисциплінарне стягнення. Рішення про проведення службового розслідування приймає вищий державний орган або Європейське бюро з питань запобігання фінансовим порушенням. Розслідування присвячене заслухованню обвинуваченого, який має право надати письмові показання та документи, що підтверджують його невинуватість.

Залежно від тяжкості злочину, з урахуванням особистих характеристик працівника встановлюється система заходів стягнення: 1) письмове попередження; 2) догана; 3) призупинення просування по сходах успіху, яке може тривати від 1 до 23 місяців; 4) скорочення заохочень; 5) пониження в званні на строк від 15 днів до 1 року; 6) зниження рангу в межах однієї функціональної групи; 7) пониження з переведенням у нижчу за ієрархією функціональну групу.

Якщо покарання суворе, рішення передається на розгляд Дисциплінарної ради, яка складається з голови та 4 членів. У призначенні членів ради бере участь кадрова комісія та орган, який приймає на роботу працівників. Прийняте рішення може бути оскаржене протягом 3 місяців у суді державної служби.

### **3.2. Виклики та перспективи публічної служби в сучасних умовах**

Кодекс адміністративного судочинства України визначає публічну службу як "будь-яку діяльність у політичній сфері, професійну діяльність суддів, прокурорів, військовослужбовців, альтернативних (невійськовослужбовців), дипломатів чи інших осіб, які перебувають на службі в Автономній республіці Крим, або в органі місцевого самоврядування".

Проте в рамках дослідження ми вважаємо за доцільне розглядати публічну службу як не лише окремий вид офіційної діяльності, а як відкриту для

громадськості систему взаємовідносин. Сучасні підходи, які безпосередньо впливають із такого розуміння публічної служби, дозволяють з'ясувати принципи, закономірності та розвиток системи публічної служби, а також фактори та процеси, що сприяють її функціонуванню та розвитку. Ці підходи також можна використовувати для вивчення зв'язків і відносин між компонентами системи публічних послуг і суспільством в цілому. Системний підхід є життєво необхідним для вирішення поставленої проблеми, оскільки саме на цій основі можна визначити соціокультурні умови, необхідні для розвитку та трансформації національної моделі публічної служби.

Крім того, ми розуміємо, що ми обговоримо результати досліджень як публічних послуг, так і тільки державних послуг. Враховуючи те, що друге поняття є більш специфічним, у цих випадках ми розглядаємо лише ті висновки, які можна застосувати до всіх видів публічних послуг і ляжуть в основу вирішення питань цього дослідження. О. Хорошенко описує: "модель організації публічних послуг це система правил та умов, що описують функціональні та організаційні властивості публічних послуг Відповідно до Словника термінів, визначення державного управління подібне до визначення публічної служби: це сукупність систематизованих умов і властивостей публічної служби, концептуальних інструментів, які призначені для дослідження функціонування та розвитку державної служби" [13, с. 91].

Як наслідок, модель публічної служби є концептуальним описом того, як ця служба структурована та функціонує або повинна функціонувати. У першому сценарії фокус буде зосереджений на прикладі з реального світу, а в другому – на абстрактному прикладі. Цей аспект дослідження є значущим, оскільки моделі людського сприйняття онтологічної істини можуть слугувати важливими орієнтирами, коли реальна ситуація протиставляється реальності, що сприймається, і виробляються власні судження. Контраст між фактичним і бажаним складом моделі може свідчити про проблему в системі публічної служби, яку можна вирішити шляхом зміни як фактичної, так і бажаної моделей.

На основі певних критеріїв, характерних для цього класу, визнаються певні типи моделей публічних послуг. Як зазначає М. Карпа, основою створення різних моделей державної служби є різна методологія. Крім того, аналіз та узагальнення основних критеріїв, їх вибір для подальшого використання при створенні моделей публічної служби з'ясовує сутність і функціональне значення системи державної служби. Загальноприйнято вважати, що та чи інша модель публічної служби є похідною від особливостей історичного розвитку країни, її правової системи та державного устрою.

Вони також враховують природу відкритості, прозорості та чутливості конкретної системи публічних послуг до змін навколишнього середовища. Багато разів дослідження, присвячені моделям публічних послуг, зосереджувалися на цих конкретних типах послуг, які також відомі як закриті, континентальні, відкриті та змішані. Ці типи послуг мають характеристики обох інших двох типів. Зокрема, модель кар'єри характеризується первинним розміщенням працівника на найнижчій посаді з наступним плавним просуванням до вищих посад зі збільшенням стажу роботи.

Цей тип моделі пропонує обмежені можливості для персоналу, який пішов уперед по кар'єрній драбині, і тих, хто залучений із зовнішніх джерел. Модель працевлаштування в державному секторі передбачає наймання людини на певну посаду, як правило, без урахування попереднього досвіду роботи в державному секторі. Це полегшує вільне пересування персоналу між державним і приватним секторами, що забезпечує більшу доступність спеціалістів, які можуть задовольняти миттєві та/або короткострокові потреби системи державного управління.

Основними факторами, що відрізняють ці моделі, є методи комплектування персоналу, спосіб їх найму, їх кар'єрний розвиток, ступінь їх врахування та наявність відповідної освіти для державного службовця. До найважливіших складових публічних послуг у загальному розумінні належать принципи та закономірності їх побудови, функціонування, розвитку та взаємодії з суспільством. Як правило, цілі, організація та управління, а також права та

обов'язки включаються в моделі публічної служби. Застосування набору правил і компонентів під час моделювання системи державної служби дає змогу розробити конкретну національну модель публічної служби, яка враховує пов'язані атрибути конкретних типів моделей, наприклад моделі кар'єри та посади, як показано вище.

Крім того, ми згодні з тим, що система державної служби кожної окремої держави в першу чергу обирає одну модель і, як правило, поєднує окремі компоненти інших моделей, оскільки сучасна еволюція системи державної служби є свідченням конвергенції, взаємозбагачення.

Важливо також враховувати, що ці конвергентні процеси призводять до появи різноманітних підтипів відомих моделей державної служби, заснованих на переміщенні конкретних видів діяльності з приватного до державного сектора або створенні чи давніх принципів відбору, переміщення персоналу, мотивації або інших аспектах. Наприклад, корпоративна модель державної служби вважається формою моделі працевлаштування, основою якої є концепція орієнтації на ринок праці, відмова від іменного принципу підбору та розстановки кадрів, застосування основних принципів корпоративного управління та проектного підходу.

Інші переваги включають можливість індивідуалізації політики та застосування її до персоналу керівництвом державного органу. Іншим прикладом є реалізація меритократичної моделі державної служби, яка вважається найдавнішою. У ньому зазначено, що призначення та просування по службі працівників здійснюється з урахуванням їх особистих професійних досягнень, якостей, талантів та освітнього рівня. Оплата праці цих працівників така ж, як і інших працівників у приватному секторі. Натомість необхідність формування конкретної моделі публічної служби не повинна зумовлюватись лише потребою отримати науковий опис існуючої системи, чи "рамку можливостей" для додаткової службової діяльності, чи точку порівняння для додаткових змін. Впровадження моделі державної служби в конкретний культурний контекст дає змогу провести певний тип тестування, яке б виявило її

відповідність загально визнаній суспільством системі цінностей, ця інформація також може бути використана для прогнозування майбутньої поведінки моделі.

О. Сушій зазначає, що специфіка предмета застосування соціокультурної методології в державному управлінні полягає в тому, що він дає можливість досліджувати контекст породження державотворчої діяльності та феномени соціально-політичної реальності – інститути та формальні комунікації, які ініціюються суб'єктом політичної влади, потенційно здатні розкрити як культурно-символічні (ціннісні) аспекти формування свідомості більшості та особистості, так і психосоціальні (глибинні) аспекти формування обох свідомість більшості та індивідуальна. Таке розуміння та реалізація соціокультурної методологічної основи дозволить нам розширити сферу наших досліджень і з'ясувати зв'язок між моделями публічної служби та соціокультурною структурою.

О. Сушій акцентує увагу на трьох аспектах дослідження державного управління, які використовують соціокультурну методологію. Перший - це функціональність інституціоналізованих практик у соціокультурному контексті у вузькому сенсі останнього терміну, коли контекст державного управління та суспільства існує та взаємодіє так, ніби вони є окремими одиницями. Важливо виявляти вплив "малого" соціального та культурного контексту (ЗМІ, громадська думка, публічні заяви громадян). Другий – належне функціонування інституціоналізованих практик у соціально-культурному контексті державного управління в розширеному сенсі останнього поняття. Тут уряд виявляється провідною інституцією, яка просуває цей соціально-культурний контекст, він встановлює правила гри для контексту та регулює його багатьма способами.

Третя складова - функціональність державного управління, як і будь-якого іншого соціального інституту, "всередині себе", тобто коли цей інститут є частиною певного соціально-культурного контексту (середовища), що впливає на його соціально-культурний склад, і не тільки його зовнішні складові. Зважаючи на це, практика державного управління постає як самоорганізована інституція: певною мірою інтерналізована. Вважаємо, що соціокультурна

складова формування, функціонування та трансформації моделей державної служби також заслуговує на увагу в цьому підході. Аналіз наукових доробків кількох українських вчених підтвердив вищезазначене припущення: науковці, які використовують соціокультурний підхід до дослідження моделей державної служби, обов'язково будуть обговорювати один із зазначених аспектів.

У результаті Е. Грейнер враховує специфіку історичного розвитку відповідної країни, включаючи розвиток національної науки та практики запозичень, а також вплив інших країн у процесі створення моделі державної служби. Е. Грейнер акцентує увагу на тому, що: "історичні, політичні, соціальні, економічні та культурні умови в кожній країні різні, це формує окреме суспільство, що також впливає на поведінку державних службовців" [1, с. 112].

Це, зокрема, визначає ступінь урахування культурного та соціального контексту держави при розробці її публічних послуг. На нашу думку, загальний соціокультурний контекст впливає на конкретну модель державної служби, наприклад, розглядаючи метод визначення відповідності особи обіймати державну посаду, слід враховувати загальний контекст. З цих позицій ми обговорюємо державні послуги, основою яких є або прихильність працівників поточному стану, або їх здатність ефективно виконувати поставлене завдання.

Як наслідок, існує дискусія про державні послуги, які моделюються за "системою здобичів" і "системою заслуг". Система здобичі характеризується складом органів державної влади, який є похідним від основного джерела влади політичних сил: їхнього оточення та їхніх захисників. Цей тип системи допускає лише "добре відомих" осіб політичної еліти, пов'язаних круговою асоціацією. Система заслуг сприяє кар'єрному розвитку працівників і зайняттю вакантних посад на основі їх здібностей і професійної освіти. Цей порядок полегшує участь громадян в державному управлінні, надаючи їм вільний доступ до публічних посад. На наш погляд, на процес вибору однієї з цих систем впливає загальний соціокультурний контекст, який формується без участі самої системи публічної служби з огляду на її актуальні проблеми.

Увага до впливу моделі державної служби на систему вищої освіти проявляється в дослідженнях О. Хорошенюк, яка до складових організації державної служби відносить культуру та цінності, до них відносяться корпоративна культура системи та ціннісні орієнтації державних службовців.

На нашу думку, дослідження О.Онуфрієнка є комплексним дослідженням, яке розглядає всі три аспекти використання соціокультурного методу в дослідженні моделі державної служби. Він вважає, що сучасні підходи до організації обслуговування населення характеризуються двома важливими властивостями. По-перше, вони можуть обговорювати соціальні, культурні та фінансові чинники, які сприяють специфіці державної служби в конкретній країні, не обов'язково розголошуючи їхню таємницю, зрештою вони представляють досить схематичну класифікацію. По-друге, основними критеріями класифікації є структурно-функціональні ознаки різних моделей державної служби.

Таким чином, автори вирішують завдання класифікації концепції в конкретній сфері державного управління, але вони також залишають позаду значний соціальний контекст, який є культурно значущим. Враховуючи зазначене, автором запропоновано нову методіку класифікації типів моделей державної служби, в основу підходу покладено умову обумовленості моделей конкретно-історичною закономірністю взаємодії держави та громадянського суспільства, тому – це складні процеси одночасної багатоаспектної конвергенції та дивергенції, що відбуваються в інституційній, ціннісній та інструментальній площинах. Цей підхід передбачає розмежування конвергентної, дивергентної та гібридної моделей державної служби. Зважаючи на розбіжності в розумінні фундаментального поняття тієї чи іншої моделі державної служби в науковій літературі, існує багато визначень цієї сучасної української моделі.

Однак у висновках дослідників є те, що Україна все ще перебуває в середині переходу, орієнтована переважно на європейські моделі, але на практиці не демонструє суттєвого відходу від попереднього стилю організації державної служби. І навпаки, деякі автори відстоюють проблемні аспекти, які

мають соціально-культурне походження. Як наслідок, Енциклопедія державного управління констатує, що Україна розвивається відповідно до гібридної моделі державної служби, яка включає елементи централізованої кар'єрної посади, характерної для європейських країн.

О. Онуфрієнко, дотримуючись власної класифікації, класифікує українську модель державної служби як гібридну модель, яка поєднує в собі елементи як давньої дивергентної моделі, так і випадкові, несистемні компоненти різних конвергентних моделей, що негативно впливає на їх ефективність. Е. Грайнер визнає, що серед недоліків української державної служби є культура лояльності до конкретного керівника, яка є більш важливою для професійної етики служіння суспільству, ніж професійні стандарти поведінки, які очікуються від громадянина.

Питання загострюється пасивною поведінкою більшості громадян України, так вважає Е. Грайнер: "більшості громадян України важко повірити, що державні службовці діятимуть на їх користь" [2, с. 169]. О. Хорошенко описує найбільш прийнятну для України модель доброчесної державної служби, яка орієнтована насамперед на зміну мотиваційно-ціннісних параметрів з метою посилення контрольних функцій громади, ми також це підтримуємо, що: "новий підхід до державної служби в Україні має містити елементи різних підходів, спрямованих на вирішення існуючих проблем і створення нових проблем, які виникатимуть у майбутньому" [15, с. 148-149].

### **3.3. Рекомендації щодо розвитку публічної служби в Україні в післявоєнний період**

У період післявоєнного відновлення країни, розвиток публічної служби визначається необхідністю пристосування до нових реалій та активною участю у формуванні стійкого соціального і економічного оточення. Глибокий аналіз

потреб та викликів суспільства стає першочерговим завданням, вимагаючи визначення пріоритетних напрямків розвитку та ідентифікації ключових проблем, які потребують уваги публічної служби.

Одним із стратегічних кроків у розвитку публічної служби є формування ефективних систем управління та лідерства. Необхідно створити чіткі механізми взаємодії між гілками уряду, а також забезпечити можливість розвитку лідерських якостей у персоналу. Це включає не лише технічне навчання, але й розвиток соціальних навичок, необхідних для ефективної комунікації та співпраці в умовах посткризового відновлення.

Загальна орієнтація на навчання та розвиток персоналу є ключовою у відновленні країни. Важливо створити систему, що враховує не лише технічні аспекти, але й соціокультурні виміри. Програми, спрямовані на розвиток емпатії, міжкультурної співпраці та навичок розв'язання конфліктів, допоможуть персоналу вдосконалити свою професійну компетентність та сприяти соціальному злагодженню.

Ще однією важливою складовою є прозорість та відкритість у діяльності публічної служби. Забезпечення доступу до інформації та активна взаємодія з громадськістю в процесі прийняття рішень стають гарантом не лише підвищення довіри громадськості, але й зміцнення відповідальності публічних службовців перед суспільством.

У контексті післявоєнного відновлення, ефективний розвиток публічної служби також передбачає важливий аспект – взаємодію з глобальним співтовариством. Відкриття до міжнародного співробітництва та обміну найкращими практиками може сприяти впровадженню новітніх рішень та методів управління, що є ключовим фактором для вдосконалення публічної служби в післякризовий період.

Крім того, важливо акцентувати увагу на створенні ефективної системи мотивації для працівників публічної служби. Надання можливостей для кар'єрного зростання, стимулювання інновацій та впровадження системи

винагород за досягнення допоможе привернути та утримати висококваліфікованих фахівців, необхідних для реалізації стратегій розвитку.

Наприклад, розробка ініціатив для створення платформ обміну досвідом між національними та міжнародними експертами може сприяти впровадженню новітніх технологій та підходів у сферу публічного управління. Залучення зовнішніх консультантів та експертів може допомогти здобути нові погляди та інсайти для вирішення сучасних викликів.

Залучення громадськості до процесів планування та прийняття рішень також має ключове значення для ефективного розвитку публічної служби в післявоєнний період. Створення механізмів для активної участі громадян у формуванні стратегій та програм дозволяє враховувати різноманітні потреби та перспективи суспільства. Це також сприяє зміцненню демократичних цінностей та підвищенню легітимності урядових органів.

Особлива увага повинна бути приділена розвитку електронних сервісів та цифровизації в сфері публічної адміністрації. Впровадження сучасних інформаційних технологій допоможе оптимізувати роботу державних органів, забезпечить швидкий та зручний доступ до послуг для громадян, а також зменшить ризик корупції через автоматизовані та прозорі процеси.

Одним із перспективних напрямків розвитку є створення партнерств з приватним сектором та громадськими організаціями. Взаємодія з бізнесом може призвести до реалізації інноваційних проектів та залучення додаткових ресурсів для розвитку соціально-економічних програм.

Загалом, ефективний розвиток публічної служби у післявоєнний період вимагає комплексного підходу, який враховує різноманітні виклики та можливості. Інноваційні стратегії, активна участь громадськості, цифрові технології та партнерства з різними секторами суспільства стануть важливим каркасом для створення сучасної та ефективною публічної служби, яка відповідає потребам громадян і забезпечує стале соціально-економічне відновлення країни.

В основу реформування та модернізації державної служби та вдосконалення процесу її проходження в більшості країн були закладені такі

принципи, як демократизація державного управління та державної служби; орієнтуватися на пересічного громадянина, який, будучи клієнтом державних послуг, виступає споживачем державних послуг; орієнтація на кінцевий результат; прибутковість господарювання; простота управління. Слід зазначити, що практично скрізь у світі модернізація державної служби відбувається на основі ідей нового публічного менеджменту, що передбачає узагальнення в державній службі методів роботи, які використовуються в приватному секторі та сприяння вдосконаленню державної служби та підвищення якості роботи державного апарату. У результаті трансформації створюється якісно нова модель державної служби, яку часто називають поведінковою та характеризується якісно іншими параметрами, вираженими в таких категоріях, як креативність, інноваційність, емоційна атмосфера, суб'єктивний фактор.

У підсумку, розвиток публічної служби в післявоєнний період є складним та багатограним завданням, яке вимагає комплексного підходу та системних змін. Лише за умови впровадження таких стратегій можна створити сучасну, ефективну та відповідальну систему публічної служби, спроможну відповідати викликам посткризового відновлення та сприяти сталому розвитку країни.

Ми не можемо розраховувати на тривалий процес реформування публічної служби, слід прискорюватись. Має бути забезпечений практично безперервний потік удосконалення форм, методів, технологій у діяльності державних органів, їх адаптація до режиму змінних зовнішніх і внутрішніх умов.

Серед практичних кроків сьогодні і після війни мають бути кроки щодо: розбудови професійної, політично нейтральної публічної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян;

безбар'єрності на публічній службі, а саме: підготовки публічних інституцій до повернення військових; особливостей роботи з ветеранами та ветеранками на публічній службі; адаптації в колективі та ефективної комунікації; забезпечення інформаційної та фізичної безбар'єрності на публічній службі;

розбудови професійної служби в органах місцевого самоврядування;

професійного навчання публічних службовців в контексті забезпечення інституційної стійкості публічної служби (виклики та особливості функціонування системи професійного навчання публічних службовців в умовах воєнного стану та повоєнний період; професійне навчання публічних службовців як умова забезпечення інституційної стійкості публічної служби; питання цифрової трансформації системи професійного навчання публічних службовців тощо);

відновлення та забезпечення стійкості публічної служби на деокупованих територіях;

кращих інноваційних програм та інструментів професійного навчання публічних службовців з питань забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків;

зарубіжного досвіду розбудови доброчесності та викликів для України; просування доброчесності через відповідальне лідерство;

посилення громадської довіри до публічної служби;

поширення наставництва на публічній службі як методу адаптації публічних службовців, яких вперше призначено на посади.

### **Висновки до розділу 3**

Державні службовці мають особливе суспільне значення, призначення і завдання, що зумовлюється специфікою їх професійної діяльності. Під час виконання обов'язків у державних службовців можливі конфлікти (в тому числі конфлікт інтересів), складні ситуації, корупційні ризики, що вимагає наявності як професійних (ділових), так і моральних якостей. Професійну етику державного службовця слід розглядати як сукупність моральних і правових вимог, принципів, яких необхідно дотримуватись під час професійного виконання обов'язків і функцій держави. Етика публічної служби в Україні ще далека від досконалості, розмежування між внутрішньодержавними та

формальними нормами не завжди зрозуміле і не завжди може бути застосоване у повсякденних ситуаціях.

Завдяки даному дослідженню можна констатувати, що українські дослідники приділяють достатньо уваги питанню врахування соціокультурного контексту у формуванні та трансформації сучасної моделі публічної служби України. Для дослідження окремих аспектів даної теми узагальнено та апробовано методологічні підходи, що застосовуються в країнах та які дають можливість розробити прикладні механізми формування та розвитку національних моделей публічної служби.

Безперечним є те, що сучасна українська модель публічної служби перебуває у стані постійної трансформації, зумовленої динамічними, а часом і суперечливими змінами зовнішнього та внутрішнього соціокультурного середовища.

Запропоновані практичні кроки, які вже треба розпочати сьогодні і продовжити після війни. Тільки в такому випадку ми зможемо забезпечити стійкість публічної служби.

## ВИСНОВКИ

Здійснене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки та рекомендації:

1. Досліджено сутність і основні фактори впливу на організацію публічної служби. З'ясовано, що вперше слово "публічна служба" було вжито на законодавчому рівні Кодексом адміністративного судочинства України, де вона розглядалася як діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади АР Крим, органах місцевого самоврядування. На нашу думку, як мінімум, важливо відмежовувати політичну діяльність законодавців, які займають публічні політичні посади, і суддів від діяльності на державній службі. Найбільш логічно віднести до публічної служби всі види служби в державних органах та органах місцевого самоврядування, а також інших органах, що здійснюють функції держави.

Організація публічної служби залежить від функцій, що входять до компетенції державних органів та органів місцевого самоврядування, де службовці проходять публічну службу; від структури надання адміністративних послуг населенню, законодавчо-нормативного забезпечення (публічні службовці мають окремий правовий статус), системи професійної підготовки службовців.

2. Розглянуто реформи та інновації в системі державного управління. Це дозволило зробити висновок, що успішна система управління, заснована на інноваціях, сприяє ефективності її діяльності всупереч негараздам. Виділено чотири типи інновацій у публічній службі:

основні інновації (які включають оновлення існуючих установ або створення нової організації);

організаційні (які включають нові методи управління або розширення існуючих установ);

інновації у вигляді підвищення якості публічних послуг; концептуальні (до яких належать нові підходи до управління, наприклад, концепція належного врядування).

3. Проаналізовано систему управління економікою та соціальними справами в країнах після війни. Одним із основних завдань управління соціальними справами є забезпечення соціальної стабільності та підтримка незахищених громадян. Важливо впроваджувати програми соціального захисту, відновлювати житловий фонд та надавати медичну допомогу для поліпшення якості життя. Виявлено прямі і непрямі методи підтримки економіки (що важливо після війн – це податкова, кредитна, інвестиційна, цінова політика держави). Гнучкі економічні політики, спрямовані на підтримку малих і середніх підприємств, а також розвиток освіти та підвищення кваліфікаційного рівня населення, відіграли ключову роль у відновленні соціально-економічного розвитку. Також важливо враховувати гендерні аспекти та забезпечувати рівні можливості для всіх верств суспільства.

4. Охарактеризовано функції публічної служби та здійснено компаративний аналіз моделей публічної служби в країнах у післявоєнний період. Після Другої світової війни було помітно, як змінювалася природа публічної служби, її функції. Країни виявляли інтерес до реформ у системі управління, спрямованих на поліпшення ефективності та доступності служб для громадян, впровадження нових методів та стратегій управління, оптимізації робочих процесів, зростання вимог до якості та професіоналізму призвело до підвищення стандартів у роботі службовців. Потреби у сферах соціального захисту, охорони здоров'я та інфраструктурних робіт призвели до значного розширення функцій урядових установ, до появи нових відділень та підрозділів, які мали відповідати цим новим завданням.

Проаналізовано три основних моделі публічної служби, що є в країнах ЄС – кар'єрна, посадова та змішана. Розглянуто особливості публічної служби в Боснії та Чорногорії після війни. Цінні уроки для України щодо системності, соціальної спрямованості та мотивації державних службовців в Японії.

5. Доведено важливість розвитку професійних компетенцій та навичок державних службовців. Професійні стандарти стають основою для забезпечення якості надання послуг громадянам і відновлення нормального функціонування публічної служби. Вони включають в себе чіткі вимоги до кваліфікацій, здібностей та зобов'язань публічних службовців.

Етика після війни стає важливим аспектом/чинником управління, допомагаючим відновленню довіри громадян до державних інституцій. Чесність, інтегритет (нова якість самоорганізації суспільства) та прозорість в діяльності публічних службовців є основоположними принципами, що сприяють зміцненню демократії та правової держави. У контексті післявоєнної ситуації, публічні службовці також повинні брати до уваги особливості відновлення соціально-економічного розвитку територій та сприяти реінтеграції постраждалих громадян. Забезпечення справедливості, рівності та захисту прав людини стають ключовими завданнями публічної служби у післявоєнний період.

6. З'ясовано виклики публічної служби в сучасних умовах:

- швидкий темп технологічного розвитку, який вимагає впровадження сучасних інформаційних та цифрових технологій в роботу публічної адміністрації;

- глобалізація, необхідність управління у контексті міжнародних відносин та співпраці. Публічна служба повинна бути готова до вирішення транскордонних проблем та спільних викликів, таких як зміни клімату, міграція та пандемії;

- необхідність підвищення вимог до прозорості та відкритості діяльності публічних службовців. Громадяни очікують більшого залучення до прийняття рішень та більшого рівня відповідальності з боку державних структур.

7. Розроблено рекомендації щодо розвитку публічної служби в Україні в післявоєнний період.

Загальна орієнтація на навчання та розвиток персоналу є ключовою у відновленні країни. Важливо створити систему, що враховує не лише технічні аспекти, але й соціокультурні виміри. Програми, спрямовані на розвиток емпатії,

міжкультурної співпраці та навичок розв'язання конфліктів, допоможуть персоналу вдосконалити свою професійну компетентність та сприяти соціальному злагодженню.

Одним із стратегічних кроків у розвитку публічної служби є формування ефективних систем управління та лідерства. Необхідно створити чіткі механізми взаємодії між гілками уряду, а також забезпечити можливість розвитку лідерських якостей у персоналу. Це включає не лише технічне навчання, але й розвиток соціальних навичок, необхідних для ефективної комунікації та співпраці в умовах посткризового відновлення.

Особлива увага повинна бути приділена розвитку електронних сервісів та цифровізації. Впровадження сучасних інформаційних технологій допоможе оптимізувати роботу державних органів, забезпечить швидкий та зручний доступ до послуг для громадян, а також зменшить ризик корупції через автоматизовані та прозорі процеси.

Складовою успішної публічної служби є також її здатність адаптації до змін. Постійна готовність до вдосконалення та адаптації до нових викликів сприяє зміцненню інституцій та забезпеченню більшої стабільності та ефективності в управлінні країною.

Важливою є співпраця між публічною службою та громадськістю, адже відкритість до думок та потреб громадян сприяє розробці більш точних та ефективних стратегій управління. Така взаємодія сприяє формуванню тісних зв'язків між урядом та населенням, забезпечуючи більшу взаємодію та розуміння важливих питань для країни.

Першочергові кроки стосуються:

розбудови професійної, політично нейтральної публічної служби,

безбар'єрності на публічній службі, а саме: повернення військових; особливостей роботи з ветеранами на публічній службі; адаптації в колективі та ефективної комунікації; забезпечення інформаційної та фізичної безбар'єрності на публічній службі;

розбудови професійної служби в органах місцевого самоврядування;

професійного навчання, запровадження інноваційних програм;  
відновлення та забезпечення стійкості публічної служби на деокупованих територіях;  
просування доброчесності через відповідальне лідерство;  
поширення наставництва як методу адаптації вперше призначених на посади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. Ефективність державного управління: Збірник наукових праць. 2015. № 43. С. 21-28.
2. Вишлінський Г., Репко М. та ін. Економіка України під час війни: звіт за жовтень 2022. Центр економічної стратегії, German Economic Team, 22 с.
3. Голосніченко І. П. Адміністративне право України (основні категорії і поняття): Посібник. Ірпінь: Державна податкова адміністрація України: Український фінансово-економічний інститут, 1998.
4. Грайнер Є. Побудова моделі державної служби в Україні: адаптація зарубіжного досвіду. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4. С. 163–170.
5. Грайнер Є.В. Формування української моделі державної служби із врахуванням досвіду зарубіжних країн. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. Вип. 1. С. 104–115.
6. Державне регулювання економіки / І. Р. Михасюк, А. Ф. Мельник, М. І. Крупка, З. М. Залога; За ред. І. Р. Михасюка. Львів: Національний університет ім. ів. Франка, "Українські технології", 1999.
7. Дяченко С., Булана О. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html> (дата звернення: 10.11.2022).
8. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : С.М. Серьогін, В.М. Сороко та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба. 524 с.

9. Карпа М. Критерії моделювання публічної служби: методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 227–233.
10. Карпунець А.С. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби. *Держава та регіони*. Серія «Державне управління». 2016. № 3 (55). С. 146–154.
11. Карпунець А.С. Механізм реформування державної служби України: соціокомунікативний аспект : дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02. Чернігів, 2018. 253 с.
12. Київська школа економіки. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22\\_FINAL\\_Sep1\\_Damages-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.pdf) (дата звернення: 8.11.2022).
13. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>.
14. Колот А.М., Никифоров А.Є. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління. *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 17-23.
15. Лаврук О.С., Лаврук В.В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електрон. наук. фах. вид. 2018. № 9. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/5830>
16. Луциків І.В., Сороківська А.О., Котовська І.В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління України. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 124-128.
17. Мамчур Г.В. Види і моделі державної служби. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія «Державне управління». 2014. Вип. 1. С. 41–45.

18. Обушна Н.І. Новий публічний менеджмент як сучасна модель регулювання суспільних процесів. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02\(14\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02(14)/5.pdf)
19. Олуйко В.М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. С. 56–72.
20. Онуфрієнко О. Підходи до класифікації моделей організації державної служби: порівняльний аналіз. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2 (29). С. 155–160.
21. Остролуцька Л. Інноваційна трансформація України – інвестиція у стабільність Європи. URL: <http://svit.kpi.ua/2022/11/04/> (дата звернення: 21.11.2022).
22. Панченко Г.О. Інноваційна парадигма розвитку публічного управління. *Topical issues of the development of modern science. Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference (Sofia, Bulgaria 6-8 May 2020)*. С. 620-624.
23. Пилипенко О.В. Державне управління інноваційною діяльністю в Україні: проблеми та перспективи. *Науковий журнал «Економіка України»*. 2016. № 9. С. 31-43.
24. Підоричева І. Післявоєнне відновлення Європи: досвід та уроки для України. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21, № 2 (81). С. 190–207.
25. Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022) «Декларація Лугано» Лугано. 4–5 липня 2022 року. URL: <https://ua.urb2022.com/materiali-konferenciyi> (дата звернення: 10.11.2023)
26. Попок А.А., Попок С.А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід. *Вісник НАДУ*. 2015. № 2. С. 12-18.
27. Про впорядкування використання об'єктів державної власності, що перебувають у управлінні Державного управління справами : Указ Президента України від 05.11.2020 № 487/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2020#Text>.

28. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

29. Про державну службу : Закон України від 17.11.2011 р. № 4050-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 26. Ст. 273.

30. Про засади запобігання і протидії корупції : Закон України від 7 квітня 2011 року № 3206-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 40. Ст. 404.

31. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця : Наказ Головного управління державної служби України від 04.08.2010 року № 214. Офіційний вісник України. 2010. № 90. Ст. 3208.

32. Про затвердження Кодексу поведінки працівників, до функціональних обов'язків яких належать оформлення та видача документів, що посвідчують особу : Наказ Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства закордонних справ України, Міністерства інфраструктури України, Головного управління державної служби України від 14.06.2011 року № 319/149/145/145 Офіційний вісник України. 2011. № 50. Ст. 1993.

33. Про правила етичної поведінки : Закон України від 17.05.2012 № 4722-VI. Відомості Верховної Ради. 2013. № 14. Ст. 94.

34. Самоходський І. Аналіз міжнародного досвіду та найкращих практик щодо прозорості та підзвітної відбудови. USAID, 2022. 15. Ukraine Reform Conference. Проект Плану відновлення України. URL: <https://ua.urb2022.com/planvidnovlennya-ukrayini> (дата звернення: 11.11.2023).

35. Софій О. Стратегія «Європа-2020»: у центрі – людина. Європейський діалог. URL: <http://dialog.lviv.ua/strategiya-yevropa-2020-u-tsentrilyudina> (дата звернення: 10.11.2023).

36. Стеченко Д. М. Державне регулювання економіки. — К., 2000.

37. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12> (дата звернення: 11.11.2023).

38. Суший О. До методологічних засад соціокультурної парадигми державного управління: від казуальності до контекстуальності. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 30. С. 58–65.
39. Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. *Державне управління: теорія та практика*: електрон. наук. фах. вид. НАДУ. 2006. № 1. URL: [http:// archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2006-1/txts/ TEKNOLOGIYA/06fovmdu.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2006-1/txts/TEKNOLOGIYA/06fovmdu.pdf)
40. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні: Монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2005. 252 с.
41. Хорошенко О.В. Моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 140–150
42. Шовкун І.Г., Дибчинська Я.С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2017. Вип. 69. С. 195-201.
43. Ющенко Л.І. Застосування концепції «управління за результатами» у діяльності органів публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2018. Т. 29. № 1. С. 172-177.
44. Collier P., Hoeffler A. Aid, Policy, and Growth in Post-Conflict Societies. The World Bank Development Research Group. 2002. 24 p.
45. Coulomb, Fanny. Economic Theories of Peace and War. London: Routledge, 2004. 316 p.
46. Coyne, Christopher J. The Institutional Prerequisites for Post-Conflict Reconstruction. *The Review of Austrian Economics* 18, 2005, № 3-4: 325 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/5156584\\_The\\_Institutional\\_Prerequisites\\_for\\_Post-Conflict\\_Reconstruction](https://www.researchgate.net/publication/5156584_The_Institutional_Prerequisites_for_Post-Conflict_Reconstruction) (дата звернення: 06.11.2023).
47. Irtysheva I., Kramarenko I., Sirenko I. The economy of war and postwar economic development: world and ukrainian realities. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 8. No. 2, 2022. P. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-78-82>.

48. Lally M.A. Ukraine Reconstruction: Priorities, Institutions, and the Private Sector. American Foreign Service Association. URL: <https://afsa.org/ukraine-reconstruction-priorities-institutions-and-private-sector> (дата звернення: 9.11.2023).

49. Tzifakis N. Post-Conflict Economic Reconstruction Princeton University Encyclopedia Princetoniensis. URL : <https://pesd.princeton.edu/node/586> (дата звернення: 9.11.2023).

50. Williams Andrew J. 'Reconstruction' before the Marshall Plan. *Review of International Studies* 31. 2005. № 3 546 p.

51. Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.