



УДК 332.14(477.81)+658.219.4 <https://doi.org/10.31713/ve2202327>

JEL: H56, M21, R11

Тихончук Л. Х. [1: ORCID ID: 0000-0001-6807-8232],

д.н. з держ.упр., доцент,

Кобан Д. В. [1: ORCID ID: 0009-0005-1801-9150],

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто особливості пошуку ефективної моделі публічної служби для України. Національна модель показала свою неспроможність швидко, адекватно та ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Необхідність пошуку дієвої моделі публічної служби посилюється на тлі війни та загострення економічної та політичної кризи. Основою для реформування публічної служби України може стати досвід зарубіжних країн, таких як Польща, Німеччина, Сінгапур, США. Досвід цих країн є корисним для розуміння особливостей функціонування публічної служби, механізмів взаємодії публічних службовців і структур громадянського суспільства, формування чиновництва як особливої соціальної групи. При аналізі зарубіжного досвіду організації та функціонування публічної служби були обрані наступні складові: розвиток е-врядування, як запорука відкритості та прозорості діяльності інституту публічної служби; довіра до інституту публічної служби з боку населення; корупція та шляхи її подолання; матеріальне забезпечення державних службовців, процеси відбору на державну службу та можливості кар'єрного зростання; чисельність бюрократичного апарату по відношенню до працевлаштованого населення.

**Ключові слова:** публічна служба; громадянське суспільство; довіра; професіоналізм державних службовців; корупція; конкурсний відбір; електронне врядування.

**Постановка проблеми.** Інститут державної служби є одним із найважливіших інститутів суспільства. Він забезпечує виконання завдань і функцій держави, а також реалізацію прав і свобод громадян.

Наприклад, у Польщі за останні роки було проведено значні реформи, які дозволили підвищити ефективність державної служби та зробити її більш прозорою та підзвітною. У Німеччині державна служба є однією з найстаріших і найрозвиненіших у світі. Вона базується на принципах професійності, компетентності та політичної нейтральності. У Сінгапурі державна служба є однією з

найефективніших у світі. Вона характеризується високим рівнем професіоналізму, компетентності та ефективності. У США державна служба є однією з найдемократичніших у світі. Вона базується на принципах поділу влади, відповідальності перед народом та рівності прав громадян.

В Україні інститут державної служби знаходиться в процесі реформування. Він формується на основі європейських стандартів і принципів.

Однак, існує ряд проблем, які негативно впливають на ефективність державної служби в Україні. До них належать:

- низький рівень професійної підготовки державних службовців;
- корупція;
- відсутність прозорості та відкритості в діяльності державних органів;
- низький рівень заробітної плати державних службовців.

Вирішення цих проблем є ключовим фактором для відновлення та розвитку нашої країни. Вивчення досвіду інших країн у сфері організації та функціонування інституту державної служби – один з кроків для перемоги та майбутнього європейського демократичного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До проблем побудови ефективної публічної служби звертались українські дослідники Я. Буряк, Н. Гончарук, К. Ващенко, І. Грицяк, Ю. Ковбасюк, С. Пахомова, М. Пияк, В. Авер'янова, Н. Липовська, С. Дубенко, В. Мартиненко, В. Олуйко, Т. Мотренко, А. Петришин, І. Шпекторенко, А. Сіцінський та інші. З урахуванням умов сьогодення дуже актуальним є питання щодо порівняння існуючих видів публічної служби та виокремлення їх ознак, можливості запозичення позитивного досвіду для удосконалення публічної служби в Україні. Аналіз останніх досліджень та публікацій з питань організації та функціонування інституту публічної служби є важливим етапом розробки ефективних стратегій реформування державної служби в воєнний та повоєнний періоди. Це дозволить отримати оновлені дані про тенденції розвитку державної служби в різних країнах світу, а також про досвід успішних реформ публічних служб.

**Постановка завдання.** Дослідження здійснено для проведення аналізу ефективності організації та функціонування інституту публічної служби на сучасному етапі, порівняння іноземного та національного досвіду, формування різних підходів до його організації, виокремлення сильних та слабких сторін для



використання окремих підходів в розвитку національних державних інституцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз іноземного та національного досвіду організації та функціонування інституту публічної служби є важливим джерелом знань про те, як зробити дану службу більш ефективною, прозорою та підзвітною.

У різних країнах світу існують різні підходи до організації та функціонування державної служби. Наприклад, у деяких країнах, більша роль відводиться центральному уряду, а в інших – важливіше місцеве самоврядування. В одних країнах існує єдина система державної служби, водночас у інших – кілька різних систем державної служби: цивільна служба, військова служба та поліція.

Незалежно від підходу, який застосовується в конкретній країні, існує ряд загальних принципів, які повинні дотримуватися при організації та функціонуванні державної служби.

Професіоналізм – державні службовці повинні бути кваліфікованими та досвідченими фахівцями, які мають необхідні навички для виконання своїх завдань. Нейтральність – державні службовці повинні бути неупередженими та не повинні використовувати свої позиції для особистої вигоди. Підзвітність – державні службовці повинні бути підзвітні за свої дії перед громадянами та перед своїми керівниками. Прозорість – діяльність державної служби повинна бути прозорою для громадян. Ефективність – державна служба повинна бути ефективною та використовувати ресурси раціонально.

Вивчення іноземного та національного досвіду організації та функціонування інституту публічної служби допомагає у розробці ефективних стратегій реформування державної служби в Україні в воєнний та повоєнний період [6].

Адміністративна реформа в Польщі була проведена відносно за короткий час і була досить ефективною. Вона полягає у сприятливій політичній ситуації, що склалася на той час. У ефективній роботі уряду, який за рік підготував необхідний пакет нормативних актів потрібних для проведення реструктуризації публічної адміністрації. Модель публічного управління створювалась за допомогою як польських дослідників та експертів, так і залучених із Євросоюзу. Поділ публічної служби на дві категорії позитивно позначився на іміджі самої публічної служби. Імплементация таких актів Євросоюзу, як Кодекс доброї адміністрації та введення в дію свого Кодексу етики публічної служби підвищив рівень професійності серед публічних службовців [7].

Найбільш ефективними для впровадження Європейських стандартів державної служби в Україну, враховуючи досвід Польщі, є такі заходи та інструменти:

- адаптація державної служби до стандартів ЄС;
- посилення інституційної спроможності служб управління персоналом державних органів;
- здійснення заходів для сприяння доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі;
- автоматизація процесів та систем управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- забезпечення державних службовців належними умовами праці [7].

У Федеративній Республіці Німеччина діє чіткий поділ посад на політичні й адміністративні. Чиновники (високий і найвищий рівень посад) призначаються довічно, а із службовцями і працівниками укладається трудова угода (яка може бути розірвана у будь який час). Законодавством Федеративної Республіки Німеччина також передбачено 16 рангів, які заміщуються шляхом конкурсного добору після проходження випробувального терміну. Найвищим категоріям посад можуть бути присвоєні чотирнадцятий, п'ятнадцятий, шістнадцятий ранги. Саме тому такі поняття публічної служби як «чиновник» і «службовець» не збігаються [8].

Основними аспектами моделі державної служби у Німеччині є: складна систему відбору кадрів до державної служби; чітка організація системи державної служби нормативно встановленою компетенцією кожного рівня управління; наявність пріоритету держави у наборі кадрів перед приватним сектором; здійснення усієї організаційної діяльності на основі формальних нормативно закріплених процедур; залежність кар'єрного зростання та заробітної платні від досвіду служби; високий соціальний статус публічного службовця; наявність принципу довічного призначення; систему гарантій правової та соціальної захищеності службовця; розподіл посад державної служби на політичні та адміністративні [8].

Сінгапур є світовим фінансовим центром та лідером майже всіх соціальних та економічно-фінансових рейтингів. В основі діяльності державної служби цієї країни лежать десять принципів. Успіх і досконалість публічного управління тут полягає в тому, як ці принципи і практичні наслідки інтегровані в один комплекс. Який потім застосовується і підтримується відповідними ресурсами, продуманим плануванням, суворою дисципліною і всебічними



інструкціями. З 1959 року керівництво країни зробило акцент на залежності просування по службі від здібностей людини (на основі принципу меритократії). Держава виявляє перспективних учнів-лідерів в ранньому віці, спостерігає і заохочує їх впродовж навчання. Потім багатообіцяючі учні зобов'язуються працювати на уряд протягом чотирьох-шести років, а декого з них запрошують вступити до Партії народної дії (ПНД). Найкращі й обдаровані переходять на публічну службу, а пов'язані з державою компанії (GLCs) в Сінгапурі мають доступ до цього банку людських ресурсів [9]. Починаючи з першого покоління лідерів, основою ефективної держави тут служила саме меритократія. Принцип управління, згідно з яким керівні пости повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження. Створення початкових умов для об'єктивно обдарованих і працелюбних людей, щоб вони в майбутньому мали шанс зайняти високе суспільне становище в умовах вільної конкуренції).

Вказаний принцип протягом останніх років Національним агентством України з питань державної служби теж пропонується використовувати задля забезпечення ефективності реформи сфери публічного управління, а також розвитку лідерського потенціалу керівників. Ефективність лідерів-управлінців є наслідком суворої дисципліни, напористості і працьовитості чиновників, низького рівня корупції, прийому на роботу найбільш здібних талановитих кандидатів, невпинного прагнення до досконалості. Сінгапурського керівника можна охарактеризувати як чесного, компетентного, ефективного лідера [9].

Основним напрямком функціонування публічної служби в США є антикорупційна стратегія, а саме – профілактика корупції в публічній службі. Вона ґрунтується на впровадженні (так званої) адміністративної моралі, що представляє собою етичні та дисциплінарні норми, чітко закріплені у законодавстві. Антикорупційне законодавство у США є дуже жорстким та нормативно визначеним. У боротьбі з корупцією існує чіткий розподіл компетенції між законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади. В США ефективно діє механізм покарання за вчинення корупційних злочинів. Розслідуванням корупційних скандалів займається не тільки ФБР, але і прокурори штатів. Додатковий нагляд з боку Міністерства юстиції забезпечує дотримання всіх норм і процедур. Кожне нове розслідування супроводжується декількома рівнями перевірки – керівництвом ФБР і Міністерства юстиції. Використання перевіреного часом досвіду протидії корупції

державного апарату такої розвиненої демократичної країни як США, дозволило б українській владі усунути недоліки у напрямку цієї роботи та ефективно використовувати діюче антикорупційне законодавство [10].

В Україні перешкодами на шляху до встановлення і підтримки стабільних і ефективних взаємовідносин між владою і суспільством є слабкий потенціал державної служби, обумовлений її недостатньою інституційною спроможністю і конкурентоспроможністю, хаотичністю, ситуативністю та іноді формальністю характеру взаємовідносин з громадськістю і нерозвиненістю громадського контролю [11].

Окрім того, до актуальних проблем можна віднести зниження рівня довіри населення до інституту державної служби в результаті високого рівня корупції, слабкого кадрового потенціалу, зумовленого недостатньою адаптивністю до швидких змін у суспільстві, повільні темпи упровадження сучасних технологій розвитку професійної компетентності державних службовців, відсутністю ефективної системи моніторингу потреб державних органів у висококваліфікованих фахівцях, об'єктивних принципів їх відбору і навчання, а також формальність взаємовідносин з громадськістю, що унеможлиблює здійснення нею коригуючого впливу для оновлення цілей, завдань, функцій публічної служби, спрямованих на забезпечення прав і свобод людини і громадянина та задоволення актуальних потреб населення.

Результатами соціологічного опитування, що проводилося соціологічною службою Центру Разумкова з 22 лютого по 1 березня 2023 року в рамках проєкту Програми MATRA, що фінансується Посольством Королівства Нідерландів в Україні, встановлено в частині довіри до інститутів суспільства наступне. «Серед державних та суспільних інститутів найчастіше довіра висловлюється до Збройних Сил України (їм довіряють 96% опитаних), волонтерських організацій (88%), добровольчих загонів (87%), Національної гвардії України (86%), Державної служби з надзвичайних ситуацій (85%), Президента України (83%), Державної прикордонної служби (82%), Міністерства оборони України (78%), Служби безпеки України (74%), Національної поліції (71,5%), Церкви (70%), громадських організацій (66%), ЗМІ України (65%), Голови міста (селища, села), в якому живе респондент (62%), Національного банку України (58%), ради міста (селища, села), в якому живе респондент (56%), Уповноваженого Верховної Ради з прав людини (Омбудсмена) (52%), Уряду України (50%). Більшість респондентів висловлюють недовіру державному апарату (чиновникам) (не довіряють їм 64%), політичним партіям



(63%), судам (судовій системі загалом) (59%), Верховній Раді України (51%). Також частіше висловлюється недовіра, ніж довіра комерційним банкам (довіряють їм 34% респондентів, тоді як не довіряють – 48%), Прокуратурі (відповідно 37% і 48%), Національному агентству з питань запобігання корупції (НАЗК) (відповідно 32% і 43%), спеціалізованій антикорупційній прокуратурі (відповідно 34% і 42%), Національному антикорупційному бюро України (НАБУ) (відповідно 35% і 41,5%), профспілкам (відповідно 31% і 38%).

Оцінюючи рівень корумпованості соціальних інститутів за шкалою від 1 до 10, де «1» означає «відсутність корупції», а «10» – «дуже високий рівень корупції», респонденти оцінюють корумпованість української влади в цілому 6,8 балами, Верховної Ради України – 6,8 балами, Кабінету міністрів України – 6,1 балами, Міністерства оборони України – 5,8 балами, обласної влади своєї області – 5,7 балами, Офісу Президента України – 5,6 балами, Антикорупційних органів (НАБУ, САП, НАЗК) – 5,6 балами, місцевої влади у своєму населеному пункті – 5,4 балами. Найнижче оцінюється рівень корумпованості громадських організацій, які займаються боротьбою з корупцією (4,7 бала), та Президента України (4,0 бала).

Громадяни України не мають одностайної думки, яким чином змінився рівень корумпованості українського суспільства після початку війни: 33% вважають, що зараз рівень корупції вищий, ніж був до 24 лютого 2022 року, 30% – що він не змінився, 21% – що він став нижчим, а 17% не змогли дати оцінку змін у цій сфері » [12].

**Висновки.** Іноземний та національний досвід організації та функціонування інституту публічної служби вказує на необхідність контролю за ефективністю, прозорістю та підзвітністю даної служби. Постійного контролю експертного середовища та громадськості за їх дотриманням. Вивчення іноземного та національного досвіду організації та функціонування інституту публічної служби сприяє у розробці ефективних форм роботи в даній сфері та реформуванню публічної служби в Україні. У державах Північної та Західної Європи (домінування англосаксонських та північних адміністративних традицій) найбільшого поширення набуває концепція «спільного виробництва» та «спільної творчості». Залучення по аналогії в Україні до співпраці тих категорій населення, які потребують вирішення нагальних проблем, надасть можливість отримання публічним інституціям найбільш ефективних пропозицій щодо вирішення проблем через впровадження інноваційних публічно-управлінських рішень.

Для ефективної роботи державної служби в Україні необхідна глибока реформа системи публічної служби, яка повинна бути направлена на підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців, забезпечення їхньої незалежності та підзвітності, а також підвищення рівня прозорості та ефективності діяльності публічної служби. Важливою умовою ефективної роботи публічної служби є створення ефективного механізму взаємодії між публічною службою та суспільством, який дозволить громадянам брати участь у формуванні державної політики та контролювати діяльність публічної служби. Для успішної реалізації реформи державної служби в Україні необхідно забезпечити належне фінансування цієї реформи, а також підтримку суспільства.

Та найважливіше – це ряд заходів, які можуть бути вжиті для боротьби з корупцією в публічних органах. До них належать:

- вдосконалення законодавства. Необхідно створити ефективне законодавство, яке б жорстко карало корупційні злочини;
- посилення прозорості. Публічні органи повинні бути максимально прозорими у своїй діяльності. Це означає, що вони повинні надавати доступ до інформації про свою роботу, а також публічно обговорювати свої рішення;
- посилення громадського контролю. Громадськість повинна бути активним учасником боротьби з корупцією. Це означає, що люди повинні бути готові повідомляти про корупційні випадки, а також вимагати від публічних органів прозорості та відповідальності;
- посилення антикорупційних органів. Антикорупційні органи повинні бути незалежними та ефективними. Вони повинні мати достатні ресурси для розслідування та притягнення до відповідальності за корупційні злочини. Боротьба з корупцією є складним завданням, але вона є невід'ємною частиною побудови справедливого та ефективного суспільства.

**1.** Корнута Л. М. Інновації в публічному управлінні: зарубіжний досвід та перспективи розвитку в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. № 1(7). URL: [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1\(7\)-155-163](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1(7)-155-163). (дата звернення: 20.05.2023). **2.** Хриков Є. М. Етична система публічної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1593> (дата звернення: 31.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.6. **3.** Масс О. Д. Сучасні тенденції професіоналізації державної служби: кваліфікаційна робота : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Поліський нац. ун-т, каф. економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління ; наук. кер. Куцмус Н. М. Житомир, 2023. 78 с. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13279> (дата звернення: 20.05.2023). **4.** Радкевич В. Формування та реалізація кадрової політики в органах





публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід: дипломна робота: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Національний авіаційний ун-т, каф. публічного управління та адміністрування ; наук. кер. Дейнега І. І. Київ, 2020. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/48227>. (дата звернення: 20.05.2023).

**5.** Коваль Г. В. Реформування процесу проходження державної служби в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. Державна служба*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2308-8834/2020.1.31>.

**6.** Селецький О., Шестак Л. До питання про принципи публічної (державної) служби. DOI <https://doi.org/10.51989/NUL.2021.4.15>.

**7.** Деміхов О. І., Самодай К. С. Досвід реформування державної служби Польщі та його застосування в Україні. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених ім. проф. Балацького О. Ф. (28–29 квітня 2020 р.). Суми : СумДУ, 2020. С. 142–143. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79637/3/FEM\\_tezy.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79637/3/FEM_tezy.pdf) (дата звернення: 20.05.2023).

**8.** Михненко А. М., Гончарук Н. Т., Прокопенко Л. Л. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України. *Командор*. 2005. № 1. С. 9–13.

**9.** Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>. (дата звернення: 20.05.2023).

**10.** Шапошнік Г. О. Організаційно-правові засади державної служби: досвід США та українські реалії : автореф. дипломної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 074 «Публічне управління та адміністрування» / Г. О. Шапошнік ; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. 12 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/426>. (дата звернення: 20.05.2023).

**11.** Дементов В. О. Організаційні аспекти забезпечення розвитку державної служби в Україні. *Публічне управління: теорія та практика* : зб. наук. праць. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2011. № 4 (8). С. 75–81. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/05.pdf>. (дата звернення: 20.05.2023).

**12.** Дослідження Разумкова центру соціологічні дослідження 15.03.2023 року. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-liutyi-berezen-2023r> (дата звернення: 20.05.2023).

## REFERENCES:

**1.** Kornuta L. M. Innovatsii v publichnomu upravlinni: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy rozvytku v Ukraini. *Naukovi perspektyvy*. 2021. № 1(7). URL: [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1\(7\)-155-163](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1(7)-155-163). (дата звернення: 20.05.2023).

**2.** Khrykov Ye. M. Etychna systema publichnoi sluzhby Ukrainy. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1593> (дата звернення: 31.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.6.

**3.** Mass O. D. Suchasni tendentsii profesionalizatsii derzhavnoi sluzhby: kvalifikatsiina robota : spets. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» / Poliskiy nats. un-t, kaf. ekonomichnoi teorii, intelektualnoi vlasnosti ta publichnoho upravlinnia ; nauk. ker. Kutsmus N. M. Zhytomyr, 2023. 78 s. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13279> (дата звернення: 20.05.2023).

**4.** Radkevych V. Formuvannia ta realizatsiia kadrovoi polityky v orhanakh publichnoi vlady: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid: dyplomna robota: spets. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» / Natsionalnyi aviatsiyniy un-t, kaf.

publichnoho upravlinnia ta administruvannia ; nauk. ker. Deineha I. I. Kyiv, 2020. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/48227>. (data zvernennia: 20.05.2023). **5.** Koval H. V. Reformuvannia protsesu prokhozhenia derzhavnoi sluzhby v Ukraini. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia. Derzhavna sluzhba*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2308-8834/2020.1.31>. **6.** Seletskiy O., Shestak L. Do pytannia pro pryntsyipy publichnoi (derzhavnoi) sluzhby. DOI <https://doi.org/10.51989/NUL.2021.4.15>. **7.** Demikhov O. I., Samodai K. S. Dosvid reformuvannia derzhavnoi sluzhby Polshchi ta yoho zastosuvannia v Ukraini. *Ekonomichni problemy staloho rozvytku* : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv ta molodykh vchenykh im. prof. Balatskoho O. F. (28–29 kvitnia 2020 r.). Sumy : SumDU, 2020. С. 142–143. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79637/3/FEM\\_tczy.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79637/3/FEM_tczy.pdf) (data zvernennia: 20.05.2023). **8.** Mykhnenko A. M., Honcharuk N. T., Prokopenko L. L. Shliakhy udoskonalennia pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtiv u konteksti yevropeiskoi intehratsii Ukrainy. *Komandor*. 2005. № 1. С. 9–13. **9.** Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii / za zah. red. V. M. Oluika. Kyiv, 2018. 504 s. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>. (data zvernennia: 20.05.2023). **10.** Shaposhnik H. O. Orhanizatsiino-pravovi zasady derzhavnoi sluzhby: dosvid SSHA ta ukrainski realii : avtoref. dyplomnoi roboty na zdobuttia osvithnoho stupenia «mahistr» : spets. 074 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» / H. O. Shaposhnik ; ChNU im. Petra Mohyly. Mykolaiv, 2019. 12 s. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/426>. (data zvernennia: 20.05.2023). **11.** Dementov V. O. Orhanizatsiini aspekty zabezpechennia rozvytku derzhavnoi sluzhby v Ukraini. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka* : zb. nauk. prats. Kh. : Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 2011. № 4 (8). С. 75–81. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/05.pdf>. (data zvernennia: 20.05.2023). **12.** Doslidzhennia Razumkova tsentru sotsiologichni doslidzhennia 15.03.2023 roku. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-liutyi-berezen-2023r> (data zvernennia: 20.05.2023).

---

**Tykhonchuk L. Kh.** [1: ORCID ID: 0000-0001-6807-8232],

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,

**Koban D. V.** [1: ORCID ID: 0009-0005-1801-9150],

Master

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

## **BUILDING AN EFFECTIVE MODEL OF PUBLIC SERVICE IN UKRAINE**

**The article examines the peculiarities of the search for an effective public service model for Ukraine. The national model has shown its inability to quickly, adequately and effectively respond to internal and external challenges. The need to find an effective model of public service increases against the background of the war and the aggravation of the economic and political crisis. The basis for reforming the public service of Ukraine can be**



the experience of foreign countries, in particular, such as: Poland, Germany, Singapore, the USA. The experience of these countries is useful for understanding the peculiarities of the functioning of the public service, the mechanisms of interaction between public officials and the structures of civil society, and the formation of officials as a special social group.

When analyzing the foreign experience of the organization and functioning of the public service, the following components were selected: the development of e-governance, as a guarantee of openness and transparency of the activity of the public service institute; trust in the institution of public service by the population; corruption and ways to overcome it; financial support of civil servants, selection processes for civil service and opportunities for career growth; the size of the bureaucratic apparatus in relation to the employed population.

Foreign and national experience of the organization and functioning of the public service institute indicates the need to control the effectiveness, transparency and accountability of this service.

Involvement in public administration of those categories of the population that need to solve urgent problems will provide an opportunity for public institutions to receive the most effective proposals for solving problems through the implementation of innovative public management solutions.

An important condition for the effective operation of the public service is the creation of such a mechanism of interaction between the public service and society, which will allow citizens to participate in the formation of state policy and control the activities of the public service. The main thing is the fight against corruption in public institutions. It is necessary to create effective legislation that would severely punish corruption crimes. Public bodies should be as transparent as possible in their activities - constant provision of access to information about their work, public discussion of their decisions. Strengthening of public control - citizens should be ready to report cases of corruption, as well as demand transparency and accountability from public bodies.

**Anti-corruption bodies should be independent and effective. They must have sufficient resources to investigate and prosecute corruption crimes.**

**Keywords:** public service; trust; professionalism of public servants; corruption; competitive selection; e-government.

Отримано: 01 червня 2023 року  
Прорецензовано: 06 червня 2023 року  
Прийнято до друку: 23 червня 2023 року