

Чорноморський національний університет імені Петра Могили
(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»
В.о. завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування,
д. держ. упр., професор
_____ Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ
“ _____ ” _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему: **ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ: ТРАНСФОРМАЦІЙНІ
ЗМІНИ**

Керівник: кандидат політичних наук, доцент
Громадська Наталя Анатоліївна
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: Кандидат наук з державного
управління, доцент
Штиршов Олександр Миколайович
(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала: студентка VI курсу 636МЗ групи
Зайцева Анна Михайлівна
(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Державне управління»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	7
1.1. Основні принципи, функції та цінності публічної служби	7
1.2. Світові моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз	16
Висновки до Розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	28
2.1. Етапи реформування системи державного управління та публічної служби	28
2.2. Децентралізація та формування нової ролі публічної служби в Україні	38
Висновки до Розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	48
3.1. Аналіз проблем ефективності та результативності публічної служби	48
3.2. Виклики воєнного часу та поствоєнної відбудови: нові завдання для публічної служби	56
Висновки до Розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Публічна служба є однією з ключових інституцій функціонування сучасної демократичної держави, оскільки забезпечує реалізацію публічної політики, надання адміністративних послуг, підтримання верховенства права та організацію взаємодії держави з громадянами. Саме ефективна, професійна та стійка система публічної служби визначає спроможність держави реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, здійснювати стратегічний розвиток, підтримувати інституційну стабільність і забезпечувати громадянам належний рівень сервісів.

Упродовж останнього десятиліття Україна переживає масштабні трансформаційні зміни, що охоплюють усі сфери суспільного життя. У центрі цих перетворень поступово формується модель належного врядування, орієнтована на прозорість, підзвітність, участь громадян та верховенство права. Реформа децентралізації, оновлення системи державного управління, цифровізація публічного сектору, зміни в підходах до кадрового забезпечення, впровадження європейських стандартів управління — усе це суттєво вплинуло на зміст та функції публічної служби, наближаючи їх до принципів належного врядування. Однак найбільшим викликом стали повномасштабні військові дії, які радикально змінили умови функціонування державних інституцій, загострили наявні проблеми та актуалізували потребу у формуванні нових управлінських моделей, здатних забезпечити належне врядування в умовах кризи та післявоєнного відновлення.

Війна зумовила необхідність забезпечення безперервності влади в умовах загроз, організації гуманітарного реагування, роботи в умовах ризику, відновлення критичної інфраструктури та одночасної реалізації державної політики. У цих умовах публічна служба виступає не лише механізмом адміністративного управління, а й ключовим чинником стабільності, стійкості та життєздатності держави. Тому дослідження трансформацій публічної

служби, їх результативності та перспектив подальшого розвитку набуває особливої актуальності.

Питання функціонування та розвитку публічної служби традиційно перебувають у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників. Теоретико-правові засади публічної служби, механізми державного управління та принципи публічної політики досліджували: В.Б. Авер'янов, Н.І. Балдич, З.С. Варналій, В.Г. Бодров, Л.І. Донець, А.П. Кісельов, Н.Г. Романенко, О.М. Сафронова, Н.В. Шibaєва та інші науковці.

У питаннях інституційної трансформації, модернізації управління, децентралізації та переорієнтації публічної служби на європейські стандарти вагомий внесок зробили К.А. Андрющенко, А.В. Дегтярьов, Л.С. Безугла, В.В. Михальська, Є.В. Редзюк, Н.С. Ситник, І.Ф. Ясіновська та ін.

Попри значну кількість наукових розробок, проблема трансформацій публічної служби в умовах війни, цифровізації, повоєнної відбудови та зміни ролі публічного службовця залишається недостатньо дослідженою й потребує поглибленого аналізу.

Метою роботи є комплексне дослідження трансформаційних змін публічної служби в Україні, їх інституційних, правових і функціональних особливостей, а також виявлення нових ролей і завдань публічного службовця в умовах воєнного часу та очікуваної повоєнної відбудови.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- розкрити зміст основних принципів, функцій та цінностей публічної служби та визначити їх роль у формуванні сучасної моделі державного управління;

- порівняти світові моделі організації публічної служби та визначити їх вплив на модернізацію української системи державного управління;

- визначити ключові етапи реформування системи державного управління та публічної служби в Україні й окреслити їх основні результати;

- проаналізувати вплив децентралізації на трансформацію ролі публічної служби та зміни в управлінських функціях органів влади;

– виявити основні проблеми ефективності та результативності публічної служби та оцінити їхній вплив на якість державного управління;

– охарактеризувати виклики воєнного часу та поствоєнної відбудови й визначити нові завдання, що постають перед системою публічної служби України.

Об'єктом дослідження є система публічної служби України як інституційний та організаційно-правовий механізм реалізації публічної влади.

Предметом дослідження є трансформаційні процеси, зміни функцій, ролей і завдань публічної служби в умовах модернізації державного управління, війни та післявоєнного відновлення.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи. Формально-логічний і системний методи застосовано для розкриття теоретичних основ публічної служби. Порівняльно-правовий метод використано під час аналізу світових моделей організації публічної служби. Структурно-функціональний метод дав можливість дослідити етапи реформування та механізми децентралізації. За допомогою методів причинно-наслідкового аналізу й експертного прогнозування визначено проблеми функціонування публічної служби в умовах війни. Системно-аналітичний метод дозволив сформулювати напрями подальшої модернізації системи публічної служби. Узагальнення та групування забезпечили формування висновків і практичних рекомендацій.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до аналізу трансформацій публічної служби України в сучасних умовах, зокрема у визначенні нової ролі публічного службовця у кризовий і посткризовий періоди, а також у формуванні концептуальних напрямів модернізації системи публічної служби відповідно до викликів війни та післявоєнної відбудови.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, під час розроблення політик і стратегій у сфері публічної служби, формуванні кадрової політики,

удосконаленні управлінських процесів, а також у наукових дослідженнях, присвячених державному управлінню та публічній політиці.

Структура роботи включає вступ, три розділи, що складаються із шести підрозділів, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 76 сторінок, з яких основний текст — 68 сторінок. Список використаних джерел містить 55 найменування. Робота містить 9 рисунків та 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Основні принципи, функції та цінності публічної служби

Публічна служба в Україні виступає фундаментальною складовою демократичної системи врядування, визначаючи інституційну спроможність держави забезпечувати реалізацію законодавчих норм, захист прав громадян та стабільне функціонування органів влади. Як інститут, вона формує організаційний, професійний і процедурний базис, на якому ґрунтується взаємодія держави з суспільством. Ефективність публічної служби безпосередньо впливає на якість врядування, ступінь довіри населення до державних інститутів, прозорість управлінських рішень та результативність суспільних реформ.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні протягом останніх десятиліть, зумовили необхідність модернізації механізмів функціонування публічної служби, її ціннісної основи та організаційно-правової структури. В умовах інтеграції до європейського простору важливого значення набуває адаптація національної системи публічного управління до стандартів європейського адміністративного простору, таких як верховенство права, політична нейтральність, професійність, підзвітність і відкритість діяльності службовців. Ці вимоги спрямовані на формування сучасної моделі державного управління, орієнтованої на результативність та підвищення якості публічних послуг [2].

У наукових дослідженнях публічна служба розглядається як багатофункціональний інститут, що поєднує професійну діяльність службовців, реалізацію публічних повноважень та механізми управління суспільними процесами. Вона охоплює не лише виконання нормативно

встановлених функцій, а й забезпечення балансу між інтересами держави, суспільства та окремих громадян. Такий підхід відображає її системність, структурованість та стратегічне значення у формуванні сучасного типу державності.

Сутність публічної служби у вітчизняній та зарубіжній літературі трактується по-різному, що зумовлено різними науковими школами, історичними умовами та особливостями державного устрою. Українські дослідники акцентують увагу переважно на її правовій природі, адміністративних функціях та професійній діяльності службовців. Натомість зарубіжні науковці часто підкреслюють її роль у забезпеченні публічної цінності, орієнтацію на громадянина, етичні стандарти та інституційну сталість. Водночас спільним є розуміння публічної служби як інституційної основи демократичного врядування, спрямованої на забезпечення суспільного блага.

Таким чином, аналіз теоретичних підходів свідчить про багатовимірність та еволюційний характер поняття «публічна служба», яке охоплює не лише формально-правові характеристики, а й комплекс ціннісних, функціональних та управлінських компонентів. Для систематизації наукових позицій та поглибленого вивчення концептуальної сутності цього явища доцільним є порівняння підходів різних наукових шкіл [3].

У зв'язку з цим нижче представлено таблицю 1.1, яка узагальнює ключові наукові трактування та дозволяє простежити відмінності й спільні риси у визначенні цього поняття.

Таблиця 1.1

**Теоретичні підходи до визначення поняття «публічна служба»
українськими та зарубіжними науковцями**

Автор	Визначення	Ключова суть
К. Гандзюк [6]	Публічна служба трактується як професійна діяльність у публічних органах, що здійснюється на підставі правових норм, повноважень і процедур та спрямована на виконання завдань держави і місцевого самоврядування.	Нормативність, правова регламентація, виконання повноважень (служба як юридично впорядкована професійна діяльність).
С. Т. Гончарук [7]	Публічна служба розкривається як система службово-правових відносин між державою (публічною владою) і службовцем, у межах яких забезпечується реалізація публічних потреб та інтересів суспільства.	Публічний інтерес і відповідальність перед суспільством (служба як інструмент реалізації суспільно значущих цілей).
Ю. І. Груценко [9, с. 128–131]	Публічна служба визначається через організаційно-правовий механізм забезпечення управлінської діяльності, що включає структуру, повноваження, процедури та контроль за виконанням функцій публічної влади.	Механізм і інституційність (служба як система організації, процедур і забезпечення управління).
Dreshpak V. M. [49, с. 56–62]	Публічна служба осмислюється в логіці раціональної бюрократії: формалізована професійна діяльність, побудована на ієрархії, компетентності, правилах та розподілі відповідальності, що забезпечує стабільність функціонування державного апарату.	Раціональність, ієрархія, правила, дисципліна (ефективність через формальні процедури й відповідальність).
V. Gavrilyuk [50, с. 219–230]	Публічна служба інтерпретується як діяльність публічних інституцій і службовців, пов'язана з підготовкою, прийняттям і реалізацією публічних рішень, що впливають на суспільні процеси та поведінку соціальних груп.	Політико-управлінські рішення та їхній суспільний ефект (служба як «ланцюг» вироблення і виконання рішень).
М. У. Leonovych [51, с. 405–406]	Публічна служба розглядається в координатах публічного врядування як складова взаємодії держави, громадян і інституцій, орієнтована на сервіс, партнерство та залучення стейкхолдерів у вироблення політик.	Сервісність і партнерська модель (перехід від «наказового» адміністрування до взаємодії та надання послуг).
N. Makhnachova [52]	Публічна служба визначається як елемент системи державного менеджменту, що має забезпечувати результативність, якість, підзвітність і вимірювану ефективність діяльності публічних органів.	Менеджеріалізм, результативність, підзвітність (управління за цілями/показниками й відповідальність за результат).

Джерело: складено автором за даними [6; 7; 9; 49; 50; 51; 52]

Узагальнення наведених підходів свідчить, що поняття публічної служби формується на перетині кількох наукових оптик. По-перше, у працях українських дослідників акцентується її правова та інституційна природа: публічна служба постає як професійна діяльність у публічних органах, що чітко регламентується нормами права та забезпечує реалізацію владних повноважень і функцій держави та місцевого самоврядування [6; 9]. По-друге, важливою лінією є трактування публічної служби як механізму реалізації публічного інтересу через систему службових відносин і відповідальності перед суспільством [7].

Зарубіжні підходи доповнюють ці позиції, розкриваючи еволюцію змісту публічної служби від раціонально-бюрократичної моделі з домінуванням ієрархії, правил і розподілу відповідальності [49] до сучасніших концепцій, у яких служба пов'язується з управлінським циклом прийняття та реалізації публічних рішень і їхнім суспільним ефектом [50]. Окремо виділяється управлінська парадигма публічного врядування та державного менеджменту, де публічна служба трактується як сервісно орієнтована діяльність, заснована на партнерській взаємодії з громадянами, підзвітності та орієнтації на вимірюваний результат [51; 52]. Отже, у сукупному баченні публічна служба є не лише інструментом виконання норм і процедур, а комплексною системою професійної діяльності, що поєднує правову регламентацію, суспільну спрямованість та управлінську результативність [6; 7; 9; 49; 50; 51; 52].

Принципи виступають ідейно-методологічним фундаментом публічної служби та визначають характер професійної діяльності службовців. У чинному законодавстві України вони сформульовані як норми, що забезпечують демократичність, стабільність і результативність публічної адміністрації. До ключових принципів належать:

–верховенство права, що закріплює пріоритет права над будь-якими адміністративними рішеннями;

–служіння народу України, яке визначає суспільно орієнтований характер діяльності службовця;

–політична нейтральність, що гарантує неприпустимість впливу політичних інтересів на професійні рішення;

–професіоналізм і компетентність, які забезпечують якісне виконання управлінських функцій;

–прозорість і підзвітність, спрямовані на формування довіри до державних інституцій;

–етичність і добросовісність, що визначають морально-етичні стандарти поведінки;

–стабільність державної служби, яка створює інституційну передбачуваність;

–рівний доступ до служби, що гарантує недискримінаційний підхід при вступі та просуванні по службі.

Ці принципи утворюють цілісну нормативно-функціональну основу, яка визначає вектор модернізації української публічної служби та її узгодження з принципами Європейського адміністративного простору.

Функції публічної служби відображають її інституційну роль у забезпеченні управлінської діяльності держави та реалізації суспільних цілей. Серед ключових функцій виокремлюють такі:

–Регулятивна, що забезпечує впровадження нормативних актів та управлінських процедур.

–Організаційна, спрямована на функціонування та розвиток державних інституцій.

–Сервісна, пов'язана з наданням якісних та доступних публічних послуг населенню.

–Аналітична, що включає моніторинг, обробку даних, формування прогнозів та управлінських рішень.

–Контрольна, яка гарантує дотримання законності, стандартів і процедур.

–Комунікаційна, що забезпечує взаємодію органів влади з громадянами, бізнесом і громадськими організаціями.

–Інноваційна, спрямована на впровадження цифрових технологій, електронного врядування та новітніх управлінських інструментів.

Взаємодія цих функцій забезпечує цілісність системи публічної служби та її здатність адаптуватися до соціальних, політичних і технологічних змін.

У європейському вимірі важливою складовою публічної служби є її ціннісні орієнтири, що визначають характер взаємодії держави та громадян.

До основних цінностей належать:

- орієнтація на громадянина та суспільне благо;
- справедливість, рівність і недискримінація;
- відповідальність і підзвітність;
- етична поведінка та добросовісність;
- інноваційність та прагнення до підвищення якості послуг;
- відкритість і прозорість управлінської діяльності.

Цінності формують внутрішню культуру публічного управління та стимулюють службовців діяти відповідально, ефективно й на користь суспільства [10, с. 27–35].

Узагальнюючи заємов'язок принципів, функцій і цінностей, можна стверджувати, що вони утворюють інтегральну систему, яка забезпечує ефективність і легітимність публічної служби, визначає її стратегічну спрямованість та змістовне наповнення. Для відображення логічної структури та взаємодії цих елементів у подальшому подано рисунок 1.1.

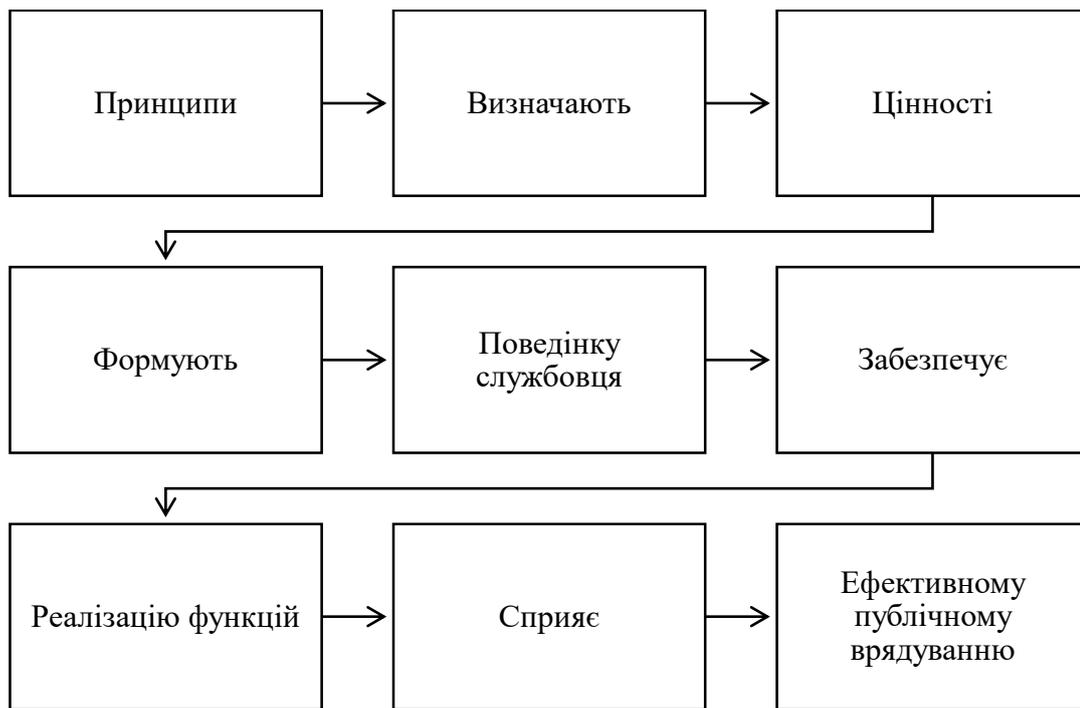


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема взаємозв'язку принципів, функцій та цінностей публічної служби

Джерело: складено автором за даними [11]

У центрі сучасної моделі публічної служби перебуває публічний інтерес, який визначає стратегічну мету та напрям діяльності державних інституцій. Саме орієнтація на потреби суспільства трансформує роль публічного службовця з виконавця регламентованих функцій у проактивного адміністратора, відповідального за якість послуг, прозорість процесів і результативність управлінських рішень. У цьому контексті принципи, функції та цінності публічної служби формують інтегровану систему, де кожен елемент доповнює інший, забезпечуючи цілісність і ефективність державного управління.

Цінності виконують роль нормативно-етичної основи, що формує поведінкові стандарти службовців та визначає моральну легітимність їхніх рішень. Вони встановлюють смислові орієнтири, на яких ґрунтується реалізація принципів публічної служби, а також сприяють формуванню культури організаційної доброчесності, необхідної для сталого функціонування державного сектору.

Ціннісна основа публічної служби охоплює такі ключові компоненти:

-Доброчесність і етичність поведінки, які забезпечують моральний характер управлінських рішень та підвищують довіру громадян.

-Служіння суспільству та захист громадянських прав, що гарантує пріоритет публічного блага над приватними інтересами.

-Справедливість і рівність у прийнятті рішень, що підтримують недискримінаційний характер державної політики.

-Гуманізм і орієнтацію на потреби людини, які формують гуманітарний вимір діяльності державних службовців.

-Відкритість і прозорість діяльності, що забезпечують підзвітність влади перед суспільством.

-Відповідальність за результати роботи, яка встановлює персональну та інституційну відповідальність за досягнення цілей.

-Орієнтацію на якість послуг та задоволення громадян, що є основою сервісної моделі державного управління.

На основі цих цінностей формується оновлена концепція публічної служби, що відповідає підходам *good governance*, де ключовими характеристиками державного управління є відкритість, ефективність, відповідальність та інклюзивність. Саме ціннісна складова забезпечує реальне впровадження принципів публічної служби у щоденну діяльність державних органів, а функції — переносять ці принципи у практичну площину.

Таким чином, взаємозв'язок між принципами, функціями та цінностями формує системну модель публічної служби, орієнтовану на досягнення публічного інтересу та підвищення якості державного управління. Проте цілісність і ефективність цієї моделі неможлива без чіткої нормативно-правової бази, яка закріплює регламенти, стандарти, процедури й гарантії діяльності службовців [12].

Саме тому у подальшому розглядаються нормативно-правові засади функціонування публічної служби, узагальнені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Нормативно-правові засади функціонування публічної служби в
Україні**

Нормативно-правовий акт / Кодекс	Основні положення	Значення для публічної служби
Закон України «Про державну службу» № 889-VIII [26]	Регулює статус, права, обов'язки, етичні норми, процедури вступу та проходження служби.	Основний закон у сфері держслужби, запроваджує європейські стандарти.
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [28]	Визначає особливості служби в ОМС, статус посадових осіб, їх відповідальність.	Формує систему публічної служби на місцевому рівні.
Закон України «Про запобігання корупції» [27]	Встановлює антикорупційні обмеження, етичні стандарти, фінансовий контроль.	Впроваджує механізми доброчесності та відповідальності.
Господарський кодекс України [8]	Регулює взаємодію органів влади та суб'єктів господарювання при здійсненні публічного управління.	Нормує компетенції органів влади у сфері економічної діяльності.
Кодекс законів про працю України [17]	Встановлює трудові права та гарантії працівників публічної сфери.	Визначає базові стандарти праці службовців.
Бюджетний кодекс України [4]	Регулює фінансове забезпечення органів влади та службових повноважень.	Забезпечує ресурсну основу функціонування служби.

Джерело: складено автором за даними [4; 8; 17; 26; 27; 28]

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що сучасна система публічної служби в Україні ґрунтується на гармонійному поєднанні принципів, функцій та цінностей, які забезпечують її ефективність, інституційну стійкість та відповідність демократичним стандартам врядування. Ці елементи створюють внутрішню логіку функціонування публічної служби, визначаючи не лише формальні параметри професійної діяльності службовців, а й ціннісно-етичні засади взаємодії держави та громадян. Принципи виступають нормативними орієнтирами, що визначають базові правила поведінки та прийняття рішень; функції забезпечують

операційне виконання завдань держави; а цінності формують професійну культуру, яка сприяє підвищенню результативності управління та зміцненню довіри суспільства до державних інституцій.

Реформування публічної служби, що активно триває в Україні, зумовлене необхідністю адаптації до викликів сучасного державного управління та інтеграції до європейського адміністративного простору. Зміни спрямовані на підвищення рівня професіоналізму та компетентності службовців, модернізацію кадрових процедур, утвердження прозорості та підзвітності, а також розширення практик електронного врядування та цифровізації адміністративних процесів. Особлива увага приділяється розвитку сервісної моделі публічної служби, орієнтованої на якісне та доступне обслуговування громадян, що відповідає сучасним вимогам відкритого, ефективного і відповідального врядування.

У результаті проведених трансформацій публічна служба поступово переходить від традиційної адміністративно-бюрократичної моделі до більш гнучкої, результативної та орієнтованої на потреби суспільства системи управління, яка здатна забезпечувати сталий розвиток держави та ефективне виконання публічних функцій.

1.2. Світові моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз

Організація публічної служби в різних країнах світу формувалася під впливом комплексу історичних, соціальних, політичних та інституційних чинників, які визначили специфіку побудови державних адміністрацій. Відмінності в державному устрої, ступені демократичної зрілості, рівні централізації влади, традиціях бюрократії та культурі державного управління спричинили виникнення кількох типових моделей публічної служби, кожна з яких відображає власну управлінську логіку та пріоритети. Саме тому

порівняльний аналіз світових моделей дозволяє виявити структурні особливості різних адміністративних систем, оцінити їх ефективність та визначити можливості адаптації найуспішніших практик до українського контексту.

У глобальній науковій дискусії найчастіше структурують чотири базові моделі публічної служби, що стали репрезентативними для різних груп держав і визначили напрями еволюції державного сектору [13, с. 407–412].

Континентальна (кар'єрна) модель характеризується високим рівнем правової регламентації, жорсткою ієрархічною структурою та стабільністю професійної кар'єри. Службовці вступають на службу за конкурсом на ранніх етапах професійного шляху та поступово просуваються кар'єрними щаблями, що гарантує інституційну тяглість та професійну відповідальність.

Англосаксонська (позиційна) модель базується на принципах гнучкості, відкритості ринку праці та орієнтації на конкретні компетентності. Вона передбачає добір кадрів під конкретні посади, що забезпечує швидко адаптацію управлінської системи до змін і сприяє впровадженню інноваційних практик.

Скандинавська (громадська) модель зорієнтована на партнерство держави та громадянського суспільства, високий рівень автономії службовців і пріоритет етичних стандартів. Значну роль відіграють довіра, прозорість та колективна відповідальність, що забезпечує високий рівень задоволеності населення якістю державних послуг.

Модель нового державного менеджменту (NPM) виникла як відповідь на необхідність модернізації державного сектору. Вона підкреслює важливість результативності, ефективності, ринкових механізмів управління, децентралізації та впровадження цифрових технологій.

Кожна з цих моделей має власну систему принципів, управлінських практик і кадрових підходів, що безпосередньо впливають на інституційну культуру та здатність держави забезпечувати публічний інтерес. Саме тому їх порівняльний аналіз є важливим інструментом виявлення потенційних

напрямів удосконалення української публічної служби, особливо в умовах реформ, спрямованих на підвищення прозорості, професійності, підзвітності та орієнтації на громадянина [14, с. 42–47].

Враховуючи актуальність модернізації публічної служби України, необхідно систематизувати ключові характеристики провідних світових моделей, що дозволить ідентифікувати ті елементи, які можуть бути адаптовані або інтегровані в національну систему державного управління.

У зв'язку з цим у подальшому представлено таблицю 1.3, яка узагальнює їхні основні параметри та відмінності.

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика ключових світових моделей
публічної служби**

Тип моделі	Країни-представники	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Континентальна (кар'єрна)	Франція, Іспанія, Німеччина	Закрита система; кар'єра формується у межах служби; сильний правовий статус службовця; ієрархічність; конкурси на вході.	Стабільність, високий професіоналізм, сильний правовий захист службовця.	Низька гнучкість, повільні зміни, ризик бюрократизації.
Англосаксонська (позиційна)	Велика Британія, США, Канада	Відкрита система найму; ключова роль процедури відбору під конкретну посаду; орієнтація на ефективність; контрактність.	Гнучкість, конкуренція, оновлюваність кадрового складу.	Ризики політизації, менша стабільність.
Скандинавська (громадська)	Швеція, Норвегія, Данія	Високий рівень прозорості; довіра до держави; мінімальний контроль і регламентація; пріоритет етичних норм; автономія службовців.	Висока довіра, інноваційність, мінімальна корупція.	Необхідність високої зрілості суспільства та інституцій.

Продовження таблиці 1.3

Модель нового державного менеджменту (NPM)	Нова Зеландія, Австралія, частково Великобританія	Орієнтація на результат; використання бізнес-інструментів; аутсорсинг; конкуренція між структурами. КРІ; між	Підвищення ефективності, орієнтація на клієнта.	Ризик комерціалізації, зниження соціальної складової.
--	---	--	---	---

Джерело: складено автором за даними [15, с. 163–174]

Порівняльний аналіз основних моделей публічної служби засвідчує, що жодна країна не має універсальної чи «ідеальної» системи організації державної служби, однак кожна модель сформувалася як результат історичного розвитку, політичних інститутів та управлінської культури суспільства. Незважаючи на відмінності, всі сучасні підходи демонструють спільну тенденцію — відхід від класичної бюрократичної парадигми, зосередженої на ієрархії, жорсткій регламентації та формальному контролю, до гнучкіших і сервісно спрямованих систем публічного управління. Такі трансформації зумовлені потребою підвищення ефективності державних інституцій, посиленням запитів на прозорість та якість послуг, а також необхідністю адаптації до динамічного соціально-політичного середовища.

Ключовим критерієм відмінності між світовими моделями є баланс між стабільністю бюрократичного апарату та його здатністю до інновацій та адаптації. Континентальна модель забезпечує інституційну тяглість і професіоналізацію, проте може бути менш гнучкою у швидкозмінних умовах. Англосаксонська модель відзначається відкритістю та децентралізацією, проте потребує високої управлінської автономії службовців. Скандинавська система, яка спирається на громадську довіру та етичність, демонструє ефективність у високорозвинених демократичних середовищах. Модель нового державного менеджменту акцентує на результативності та конкурентних інструментах, що підвищує гнучкість, але вимагає високої інституційної спроможності органів влади.

Спільною рисою різних адміністративних систем є поступова інтеграція таких елементів, як цифровізація процедур, орієнтація на потреби громадян, розвиток компетентнісного управління, використання аналітичних інструментів та підвищення рівня підзвітності. Незалежно від моделі, сучасна публічна служба прагне відповідати принципам відкритості, ефективності, інноваційності та професійності — характеристикам, що є базовими для концепції good governance [16].

Важливим аспектом є інституційна спроможність системи збалансувати кадрову стабільність із готовністю до реформ, що дозволяє зберігати професійну тяглість і водночас впроваджувати нові управлінські підходи. Саме поєднання спеціалізованого професіоналізму, гнучких кадрових механізмів та ціннісно орієнтованої управлінської культури створює основу ефективності сучасної публічної служби незалежно від її національної моделі.

Для комплексного відображення змістових та структурних характеристик зазначених моделей, а також логіки їх функціонування, у подальшому подано рисунок 1.2.

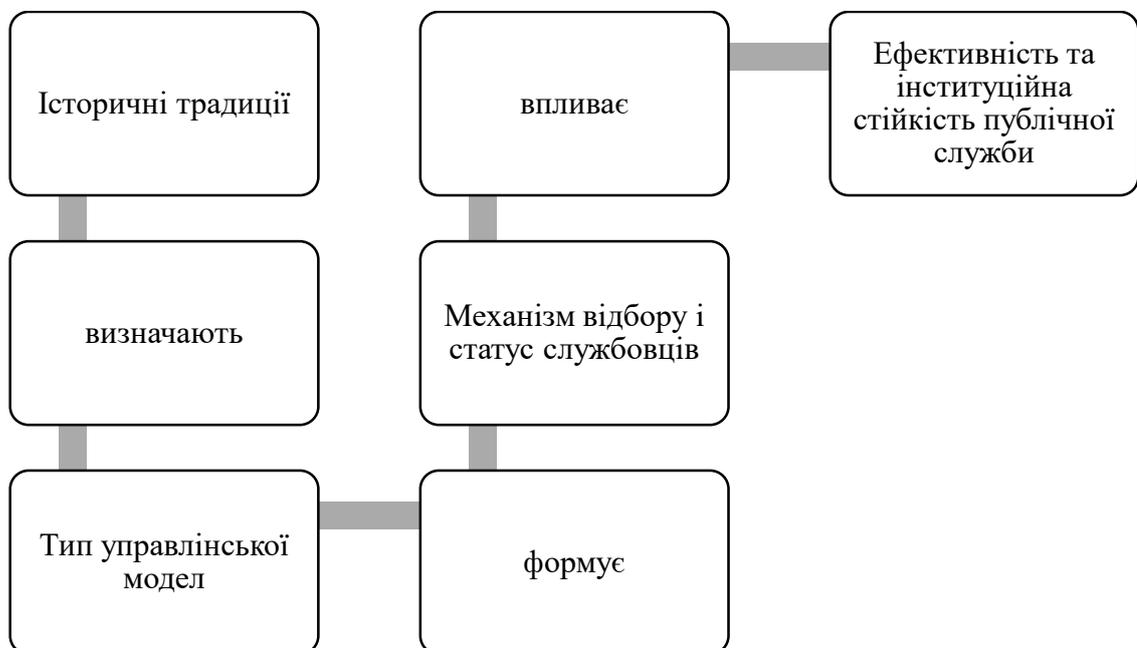


Рис. 1.2. Схема ключових характеристик світових моделей публічної служби

Джерело: складено автором за даними [20]

У центрі структурно-логічної побудови світових моделей публічної служби перебуває взаємозв'язок між політико-правовою культурою держави, рівнем інституційної стабільності та способом організації адміністративного апарату. Саме історичний розвиток державності, домінуючі управлінські традиції, роль правової системи та характер взаємодії держави і суспільства формують підходи до побудови кадрової політики, визначення статусу службовця й організації кар'єрних траєкторій у різних країнах. Власне тому структура публічної служби не є універсальною, а відображає закономірності політичного розвитку та адміністративної культури відповідного суспільства.

Так, держави з тривалими бюрократичними традиціями, як-от Франція чи Італія, вибудовують континентальну кар'єрну модель, у якій професіоналізація, ієрархічність та регламентованість становлять основу функціонування адміністративної системи. У таких країнах існує висока нормативна структурованість процедур, чіткі критерії добору та просування кадрів, а кар'єрна тяглість розглядається як запорука інституційної стабільності.

Натомість для ліберальних демократій — США, Великої Британії, Канади — характерною є англосаксонська позиційна модель, побудована на принципах відкритості, конкуренції та децентралізованих механізмів прийняття рішень. Тут ключову роль відіграє конкретна посада, а не кар'єрна траєкторія як така, що створює гнучкі можливості для добору персоналу з урахуванням компетенцій і ринкових вимог.

У скандинавських країнах домінує модель, орієнтована на довіру, автономію та етичність. Вона спирається на високий рівень громадянської культури, партнерську взаємодію держави і суспільства та значний ступінь професійної самостійності службовців. Така система є менш формалізованою та відзначається високим рівнем підзвітності перед громадськістю.

Своєю чергою, у державах, що активно впроваджують інструменти нового державного менеджменту (NPM), домінує логіка, у якій ефективність, результативність, цифрові інструменти та метрики оцінювання стають

ключовими орієнтирами. Службовець у таких системах розглядається як менеджер, відповідальний за досягнення конкретних показників і впровадження інноваційних рішень [19, с. 289–299].

Відмінні кадрові та управлінські підходи у кожній з моделей зумовлюють різні типи професійної поведінки службовця, його ставлення до організаційної ієрархії, механізмів контролю, мотивації та інституційної лояльності. Кар'єрні системи стимулюють довгострокову професійну відданість, позиційні — орієнтацію на конкурентність, скандинавські — систему довіри та партнерства, а NPM — прагнення до результативності та підвищення ефективності.

З огляду на суттєві відмінності між підходами, особливого значення набуває аналіз структурно-організаційних елементів, що визначають інституційну логіку функціонування кожної моделі: механізми рекрутингу, система оцінювання, статусна ієрархія, автономія службовця, нормативність процедур, цифрові інструменти та рівень децентралізації.

Для систематизації цих характеристик і порівняння їх між провідними світовими моделями публічної служби у подальшому наведено таблицю 1.4.

Таблиця 1.4

Структурно-організаційні елементи різних моделей публічної служби

Елемент моделі	Континентальна	Англосаксонська	Скандинавська	NPM
Джерело формування кадрів	Державні школи, конкурси	Відкриті ринки праці	Комунальні кадрові мережі, суспільна довіра	Конкурсний ринок, менеджерські контракти
Статус службовця	Чиновник зі спеціальним правовим статусом	Найманий працівник з контрактами	Громадський службовець з високою автономією	Менеджер з орієнтацією на результат
Кадрова мобільність	Низька	Висока	Середня	Висока

Продовження таблиці 1.4

Рівень політичної нейтральності	Дуже високий	Високий, але з політичними призначеннями	Дуже високий	Варіативний
Фінансування та оцінка діяльності	Норми та регламенти	Показники ефективності	Прозорість та довіра	КРІ, індикатори результативності
Роль громадян	Пасивні отримувачі послуг	Активні учасники	Партнери співтворці політик	Клієнти державних сервісів

Джерело: складено автором за даними [21]

Таблиця 1.4 наочно демонструє суттєві концептуальні полярності між традиційними та новаторськими моделями публічної служби, що склалися під впливом різних адміністративних традицій та управлінських філософій. Так, кар'єрна (континентальна) модель забезпечує високу інституційну стабільність, значну передбачуваність процедур і міцну професійну ідентичність службовців. Її сильна сторона полягає у довгостроковій кадровій тяглоті, яка сприяє збереженню управлінських компетенцій і стабільному функціонуванню адміністративних інститутів.

На противагу їй, менеджеріалістська (NPM) модель орієнтована на максимальну адаптивність державного апарату, застосування ринкових механізмів, конкурентність та вимірюваність результатів. Вона підсилює інноваційність, сприяє підвищенню ефективності та впровадженню цифрових технологій, однак водночас може ускладнювати забезпечення довгострокової інституційної стійкості.

Скандинавська модель вирізняється унікальним поєднанням високих етичних стандартів, широкої автономії службовців та розвиненої культури суспільної довіри. Вона ґрунтується на партнерстві між державою та громадянським суспільством, мінімальній формалізації процедур і максимальній відкритості, що забезпечує збалансованість професійної свободи та відповідальності [23].

У XXI столітті більшість країн здійснюють масштабні трансформації власних систем публічної служби, реагуючи на глобальні структурні зміни та

нові суспільні запити. Перш за все, реформи спрямовані на адаптацію адміністративних інститутів до викликів:

- цифровізації та впровадження електронного урядування, що забезпечують прискорення процедур, автоматизацію сервісів і розвиток аналітичних інструментів;

- підвищення прозорості та підзвітності, що зумовлено зростанням ролі громадського контролю та медіа;

- зміни ролі громадянина, який із пасивного одержувача послуг перетворюється на активного учасника формування публічної політики;

- переходу від командно-адміністративної до сервісної логіки управління, де акцент робиться на якості, доступності й персоніфікації публічних послуг;

- посилення антикорупційних інструментів, що є ключовою умовою зміцнення довіри до держави;

- інтеграції до міжнародних стандартів демократії та верховенства права, що формують нові вимоги до професіоналізму та етики службовців.

У результаті таких трансформацій у світовій практиці формується змішана (гібридна) модель публічної служби, що поєднує елементи традиційних систем із інноваційними менеджеріалістськими та цифровими підходами. Вона дозволяє одночасно зберігати інституційну стабільність і забезпечувати динамічність реформ, що є критично важливим у середовищі підвищеної глобальної конкуренції та постійних соціальних змін.

Подібна тенденція простежується і в Україні, яка, орієнтуючись на стандарти Європейського Союзу та рекомендації OECD, активно модернізує власну систему публічної служби. Українська модель поступово інтегрує елементи англосаксонської відкритості, скандинавської довірчості та етичності, а також менеджеріалістської орієнтації на результат, що спрямовано на підвищення ефективності, прозорості та якості адміністративних послуг. Такий напрям розвитку відповідає стратегії

переходу до сервісної держави та створює умови для зміцнення взаємодії між громадянами та інститутами влади.

Порівняльний аналіз світових моделей публічної служби також дає змогу дійти висновку, що кожна з них має свої унікальні історичні витоки, управлінську логіку та організаційну структуру. Континентальна модель забезпечує стабільність; англосаксонська — гнучкість та інноваційність; скандинавська — високий рівень суспільної довіри; NPM — ефективність і технологічність. Разом вони утворюють широкий спектр організаційних рішень, які уряди впроваджують залежно від політичних цілей, соціальних умов та інституційної зрілості.

Висновки до Розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження, представленого у підрозділах 1.1 та 1.2, можна стверджувати, що публічна служба є складним багатовимірним інститутом, який поєднує правові, організаційні, управлінські, функціональні та ціннісні компоненти. Аналіз основних принципів, функцій і цінностей публічної служби показав, що вона формується як система професійної діяльності, спрямованої на забезпечення публічного інтересу, реалізацію владних повноважень та надання якісних послуг громадянам. Саме ці структурні елементи визначають внутрішню логіку побудови державного апарату, забезпечують його стабільність, легітимність та відповідність сучасним європейським стандартам доброчесності, професійності, прозорості та підзвітності.

Узагальнюючи зміст першого параграфа, можна відзначити, що сучасна концепція публічної служби в Україні базується на гармонійному поєднанні нормативних принципів, функціональної структури та ціннісних орієнтирів, які формують інституційний фундамент для ефективної діяльності державних

органів. Принципи верховенства права, політичної нейтральності, професіоналізму, етичності, відкритості та рівного доступу забезпечують визначення стандартів поведінки та прийняття рішень. Функції публічної служби — регулятивна, організаційна, аналітична, контрольна, сервісна та інноваційна — розкривають її змістовне призначення та реальну управлінську роль у системі державного управління. Цінності доброчесності, відповідальності та орієнтації на громадянина формують нову модель взаємодії держави і суспільства, яка відповідає концепції *good governance*.

Водночас порівняльний аналіз світових моделей організації публічної служби (підрозділ 1.2) дав можливість виявити значну різноманітність адміністративних систем, що сформувалися під впливом історичних та політичних умов. Континентальна кар'єрна модель забезпечує стабільність і професіоналізацію; англосаксонська позиційна — гнучкість та конкуренцію; скандинавська — високий рівень суспільної довіри та етичності; модель нового державного менеджменту — результативність, інноваційність та орієнтацію на потреби клієнтів. Попри суттєві відмінності між цими системами, усі вони демонструють спільну тенденцію до модернізації — від класичної бюрократії до відкритих, технологічно оснащених, сервісно спрямованих та адаптивних моделей державного управління.

Загальний аналіз теоретичних засад, структурних елементів та порівняльних моделей публічної служби дозволяє зробити кілька інтегральних висновків. По-перше, ефективність публічної служби визначається не лише законодавчими регламентами, але й системою цінностей, які формують поведінкові стандарти службовців. По-друге, жодна світова модель не є універсальною, що вимагає адаптації окремих успішних практик з урахуванням національного контексту. По-третє, глобальні тенденції — цифровізація, підзвітність, сервісна орієнтація, інноваційність та посилення антикорупційних механізмів — стають ключовими імперативами сучасного публічного управління.

Таким чином, теоретичні засади публічної служби, розглянуті в цьому розділі, окреслюють концептуальний фундамент для подальшого аналізу практичних аспектів трансформаційних процесів в Україні. Розуміння принципів, світових моделей і ціннісних орієнтирів дозволяє обґрунтовано перейти до дослідження особливостей вітчизняної системи державного управління, її реформування, сучасних викликів та інституційної адаптації.

У цьому контексті логічним продовженням роботи є розділ 2, у якому буде розглянуто трансформаційні процеси, характерні для української публічної служби, їхній взаємозв'язок з реформами державного управління та вплив соціально-економічних факторів на організацію та результативність публічної служби.

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Етапи реформування системи державного управління та публічної служби

Трансформація публічної служби в Україні є тривалим і багатовекторним процесом, що формувався під впливом глибоких соціально-економічних зрушень, політичної еволюції та зовнішньополітичних орієнтирів держави. Починаючи з 1991 року, зміни в системі державного управління не були одномоментними чи однорідними: кожен історичний період мав власні виклики, потреби та реформаторські пріоритети. На відміну від теоретичних моделей, проаналізованих у Розділі 1, реальний розвиток української публічної служби значною мірою визначався кризами перехідного періоду, становленням демократичних інститутів, адаптацією до ринкової економіки, а також стратегічним завданням — відповідністю міжнародним стандартам ЄС, OECD та Ради Європи. Саме тому реформування відбувалося нерівномірно, хвилеподібно, з періодами активних трансформацій і відносної інституційної стабільності [24].

Якщо у Розділі 1 увага була сфокусована на принципових характеристиках публічної служби — таких як верховенство права, політична нейтральність, підзвітність, орієнтація на громадянина, професіоналізм та етичність — то в даному підпункті акцент переноситься на фактичну імплементацію цих засад у практику державного управління України. Особливо важливо враховувати, що впровадження реформ не було механічним наслідуванням міжнародних моделей, а відбувалося з

урахуванням внутрішніх умов: політичної конкуренції, рівня інституційної зрілості, суспільних запитів та адміністративних можливостей держави.

У цьому контексті порівняльні моделі публічної служби, розглянуті у підрозділі 1.2, відіграли роль концептуальних орієнтирів. Так, елементи європейської континентальної моделі стали основою для побудови чітко регламентованої системи державної служби з підвищеним рівнем професійності. Водночас переваги англосаксонського підходу були інтегровані у процеси модернізації кадрового менеджменту, електронного врядування та підвищення управлінської гнучкості. Розвиток антикорупційної інфраструктури, формування етичних кодексів, запровадження конкурсних процедур відбору кадрів та цифрових систем оцінювання результативності також стали прямим наслідком адаптації світових практик.

Варто наголосити, що становлення сучасної публічної служби в Україні відбувалося не лише через зміну законодавства, а й через трансформацію управлінських функцій і ціннісних орієнтацій, які поступово відходили від моделей адміністративно-командного типу. Публічна служба дедалі більше орієнтується на забезпечення сталого розвитку, інклюзивності, відкритості даних, сервісності та ефективної взаємодії з громадянами. Саме зміна ціннісної парадигми — від «держави-контролера» до «держави-сервісу» — стала ключовим змістовним компонентом реформ, що забезпечив нову якість управлінських рішень і вплинув на структуру компетентностей сучасного державного службовця [25, с. 4–8].

Комплексний характер трансформацій потребує їх систематизації за часовими етапами, змістовними акцентами та домінуючими реформаторськими векторами. Це дозволить чітко простежити еволюцію інституційних функцій, управлінських практик і ціннісних засад, що визначали розвиток публічної служби протягом понад трьох десятиліть. Для структурного й послідовного представлення цих процесів доцільно узагальнити ключові етапи в узагальнюючій таблиці.

У зв'язку з цим логічним продовженням аналізу є таблиця 2.1, яка відображає зміст, спрямованість, ключові функції та домінуючі цінності кожного періоду розвитку державної служби.

Таблиця 2.1

Еволюційні етапи реформування публічної служби України (1991–2025 рр.)

Етап	Період	Характеристика етапу	Основні зміни	Результати
1.Формування інституту публічної служби	1991–1996	Відсутність усталеної моделі, запозичення радянських адміністративних практик	Створення перших інститутів держслужби, визначення статусних категорій службовців	Становлення базової структури державного апарату
2.Адміністративна реформа	1997–2005	Курс на модернізацію, вплив європейських стандартів	Указ «Про концепцію адміністративної реформи», нові принципи управління	Спроба переходу до сучасних моделей управління
3.Професіоналізація та інституційне оновлення	2006–2013	Розвиток компетентнісних підходів	Удосконалення кадрових процедур, зміцнення інституційної спроможності	Формування початкових механізмів прозорого добору
4.Євроінтеграційний етап	2014–2016	Стратегія реформ після Революції Гідності	Закон «Про державну службу» (2015), поділ посад на категорії	Перехід до меритократії; конкурси; деполітизація
5.Інституційна модернізація та цифровізація	2016–2020	Розвиток електронних інструментів, HRMIS, антикорупційні механізми	Запуск системи ProZorro, е-декларування, нові стандарти оцінювання	Підвищення прозорості та підзвітності
6.Трансформації під впливом пандемії та війни	2020–2023	Перехід на дистанційну модель роботи, оптимізація процедур	Спрощення адміністративних процедур, цифрова мобільність	Підвищення гнучкості та адаптивності
7.Інституційна відбудова та формування сервісної держави	2023–2025	Адаптація до воєнних викликів та стандартів ЄС	Перегляд кадрової політики, посилення ролі антикризового управління	Нові моделі публічної служби, орієнтовані на стійкість і результативність

Джерело: складено автором за даними [29-31]

Аналіз емпіричних даних і нормативних змін дає змогу стверджувати, що реформування публічної служби в Україні має хвилеподібний, циклічний характер, де кожна хвиля активних трансформацій була детермінована політичними ризиками, економічними обставинами та інституційними можливостями держави. На відміну від стабільних адміністративних систем розвинених демократій, українська модель публічної служби розвивалася під впливом зовнішніх шоків і внутрішніх структурних дисбалансів, що зумовлювало нерівномірність динаміки та різну інтенсивність реформ у різні часові періоди.

Найбільш суттєвий імпульс реформуванню був наданий після 2014 року, коли державне управління перейшло до активної фази інституційного оновлення в контексті політичної модернізації, боротьби з корупцією та стратегічного курсу на європейську інтеграцію. У цей період значно посилювався акцент на деполітизації публічної служби, упорядкуванні системи посад, впровадженні прозорих конкурсних процедур та підвищенні вимог до управлінської компетентності. Одночасно було розширено функціональне наповнення служби через інтеграцію принципів належного врядування (*good governance*), які передбачають орієнтацію на інклюзивність, ефективність, підзвітність та справедливість у наданні публічних послуг.

Особливо вагомим траєкторією реформ стало цифрове перетворення, яке поступово сформувало новий вимір взаємодії між державою і громадянами. На відміну від попередніх етапів, де цифровізація розглядалася переважно як інструмент оптимізації адміністративних процедур, сучасний підхід передбачає глибинні зміни управлінських функцій: електронний документообіг, відкриті дані, онлайн-сервіси, цифрові конкурси на державні посади, автоматизацію кадрової аналітики та моніторинг ефективності. Такий перехід не лише підвищив прозорість, а й заклав підґрунтя для формування абсолютно нової управлінської культури, базованої на швидкості реакції, достовірності інформації та мінімізації людського фактора.

Період повномасштабної війни, який розпочався у 2022 році, висунув принципово нові вимоги до публічної служби. У центрі уваги опинилися питання стійкості державного апарату, безперервності управлінських процесів, оперативності комунікацій та здатності службовців адаптуватися до кризових умов, працювати дистанційно, приймати рішення в умовах невизначеності та інформаційних загроз. Війна трансформувала функції багатьох органів публічної влади, зокрема наблизила їх діяльність до режиму кризового або надзвичайного управління, посилила роль взаємодії з громадянським суспільством і волонтерськими структурами, а також підвищила значення етичної відповідальності та публічної комунікації.

Узагальнення всіх цих етапів дозволяє виокремити єдину логіку реформ, що полягає у поступовому переході від фрагментарних змін до системної модернізації, у якій кожен новий етап доповнює попередній, удосконалюючи функції державної служби, управлінські механізми та ціннісні орієнтири. Саме взаємозв'язок між хвилями реформ, їхніми зовнішніми та внутрішніми детермінантами, а також їхній вплив на сучасну модель публічної служби становлять основу подальшого дослідження [32].

Візуальне представлення цієї логіки, що демонструє взаємодію етапів, чинників та результатів трансформацій, наведено у рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Логічна схема впливу реформ на сучасну публічну службу України

Джерело: складено автором за даними [34, с. 98–103]

Представлена схема демонструє, що реформування публічної служби в Україні не було сукупністю окремих разових ініціатив, а відображало послідовне розгортання нормативних, організаційних та ціннісних засад, сформульованих у Розділі 1. Важливо підкреслити, що імплементація світових підходів здійснювалась не механічно, а з адаптацією до українських інституційних умов, рівня державної спроможності та управлінських традицій, що склалися в пострадянський період. Тому кожен елемент реформи був результатом як зовнішніх орієнтирів, так і внутрішньої потреби забезпечити модернізацію публічної служби через оновлення структури, функцій, компетентностей та управлінських механізмів.

Вплив різних моделей публічної служби проявлявся у специфічний спосіб. Так, англосаксонська модель задала вектор на кадрову відкритість, конкурсність і прозорі процедури добору, що дозволило перейти від

корупціогенних підходів до професійного управління людськими ресурсами. Континентальна модель, навпаки, сприяла формуванню нормативної впорядкованості, чіткої регламентації службових процедур і підвищенню вимог до компетентності державних службовців. Скандинавський підхід вплинув на розвиток сервісної орієнтації, що передбачає партнерські відносини між державою і громадянами, акцент на доступності послуг та етичній відповідальності. Окремий напрям модернізації забезпечили механізми New Public Management (NPM), зокрема перехід до керування результатами, запровадження індикаторів ефективності, орієнтація на економність, гнучкість і цифрові інструменти оцінювання [36, с. 11–20].

Слід зауважити, що впровадження цих моделей не лише трансформувало управлінську практику, а й сприяло перегляду ціннісної основи публічної служби. Державні службовці стали орієнтуватися на такі фундаментальні принципи, як рівність доступу, недискримінаційність, етична поведінка, підзвітність, прозорість та незалежність від приватних чи політичних інтересів. Ціннісне переорієнтування також забезпечило зміцнення інституційної довіри, що є критично важливим для стабільного функціонування держави та ефективної реалізації політики.

Комплекс здійснених реформ охопив не лише кадрові та управлінські зміни, а й розбудову нової інституційної архітектури державного управління: удосконалення системи органів виконавчої влади, запровадження електронного урядування, створення спеціалізованих антикорупційних інституцій, розвиток центрів надання адміністративних послуг, підвищення ролі стратегічного планування та управління публічними фінансами. Такі інституційні зрушення забезпечили реальну зміну як функціонального змісту публічної служби, так і її організаційної спроможності виконувати сучасні управлінські завдання.

Для системного представлення результатів цих реформ важливо звести їх у структурований формат, що дозволить оцінити не лише зміст перетворень, а й їхній вплив на подальший розвиток публічного управління, спроможність

держави реагувати на виклики та підтримувати сталий розвиток [37, с. 111–132].

У зв'язку з цим наступним елементом аналізу є таблиця 2.2, яка узагальнює ключові зміни, здобутки та трансформації інституційної системи впродовж періоду модернізації.

Таблиця 2.2

Інституційні результати реформ публічної служби України

Напрямок реформ	Зміни	Інституційні результати	Вплив на систему
Кадрова політика	Запуск конкурсів, категоризація посад	Меритократія, деполітизація	Прозорість і справедливість добору
Антикорупційна система	Е-декларування, НАЗК, дисциплінарні процедури	Зниження корупційних ризиків	Зміцнення довіри до влади
Цифровізація управління	HRMIS, ProZorro, «Дія»	Оптимізація кадрових процесів	Підвищення ефективності
Публічні послуги	Єдині стандарти, електронні сервіси	Скорочення часу надання послуг	Сервісна держава
Інституційна стійкість	Нові протоколи у воєнний період	Гнучкість та швидка адаптація	Здатність працювати під загрозами

Джерело: складено автором за даними [40, с. 313–323]

Таблиця демонструє, що реформи публічної служби в Україні не лише мали декларативний характер, а й забезпечили конкретні, вимірювані та системно зафіксовані результати. Насамперед простежується поступова, але виразна деполітизація державної служби, що проявляється у впорядкованості кадрових процедур, розмежуванні повноважень політичних посад та професійних службовців, а також у зменшенні практики політичних призначень на професійні посади. Це створило умови для підвищення стабільності управлінської системи й формування корпусу компетентних фахівців, зорієнтованих на довгострокову інституційну ефективність.

Не менш значущим результатом стала цифровізація державного управління, яка сприяла оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню

оперативності прийняття рішень та розширенню можливостей електронної взаємодії між державою та громадянами. Цифрові сервіси, автоматизовані системи управління персоналом, використання відкритих даних і цифрових індикаторів ефективності стали важливими інструментами модернізації публічної служби та підвищення її спроможності забезпечувати якісні послуги.

Окремої уваги заслуговує зниження рівня корупційних практик, що стало результатом комплексних антикорупційних заходів, удосконалення системи контролю, підвищення прозорості процедур та посилення етичних стандартів державної служби. Скорочення корупційних ризиків сприяло формуванню більш довірливої взаємодії між державою та суспільством і підвищенню загального інституційного авторитету публічної служби.

Показовим є також зростання якості адміністративних і соціальних послуг, що відображає відхід від традиційної бюрократичної моделі, орієнтованої на процедури, до моделі сервісної держави, у центрі якої перебуває громадянин. Удосконалення стандартів обслуговування, оптимізація процесів надання послуг, розвиток центрів надання адміністративних послуг та цифрових платформ сприяли підвищенню ефективності державних інституцій [41].

Особливо значущим у контексті сучасних умов є підвищення стійкості держави в умовах війни, що проявилось у здатності публічної служби забезпечувати безперервність управління, оперативну координацію дій, адаптацію до кризових ситуацій та виконання критично важливих функцій навіть в умовах надзвичайних ризиків. Це стало можливим завдяки інституційним змінам, накопиченим у попередні роки реформ.

У сукупності ці результати підтверджують поступовий перехід України від ієрархічної бюрократичної моделі до сучасної європейської сервісної моделі державного управління, яка базується на професійності, прозорості, відкритості та орієнтації на потреби громадян.

Реформування публічної служби України виступає як багатовекторний та динамічний процес, що охоплює структурні, кадрові, нормативно-правові, інституційні та ціннісні компоненти. Етапність реформ демонструє послідовне просування у напрямі модернізації системи публічного управління та формування управлінської моделі, здатної відповідати викликам сучасності. Ключові тенденції цього процесу включають:

- утвердження принципів професіоналізації, прозорості та відкритості;
- широке впровадження цифрових технологій і електронних сервісів;
- посилення підзвітності та відповідальності органів влади;
- гармонізацію інституційних стандартів із нормами Європейського Союзу;
- формування сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян та ефективне надання публічних послуг.

Синтез цих змін свідчить про системність реформ і прямий зв'язок модернізаційних процесів із принципами, функціями та світовими моделями, розглянутими у Розділі 1. Така концептуальна узгодженість забезпечує сталість правових і управлінських інновацій та підсилює інституційну спроможність держави.

Особливе місце серед реформ займає реформа децентралізації, що докорінно змінила архітектуру публічного управління в Україні. Вона трансформувала розподіл повноважень між державними органами та місцевим самоврядуванням, розширила автономію громад і визначила нові вимоги до ролі державного службовця, який тепер діє в умовах посиленої відповідальності, партнерства з громадою та необхідності швидкої координації рішень.

Усі ці аспекти формують основу для подальшого аналітичного розгляду. Саме тому наступний підрозділ 2.2 присвячений поглибленому аналізу того, як реформа децентралізації змінила зміст функцій, завдань та управлінської поведінки державних службовців у сучасних умовах.

2.2. Децентралізація та формування нової ролі публічної служби в Україні

Реформа децентралізації стала одним із найглибших і наймасштабніших етапів трансформації публічного управління в Україні, оскільки вона не лише модернізувала окремі управлінські процедури чи кадрові механізми, а фактично перебудувала всю інституційну архітектуру влади. На відміну від реформ, охарактеризованих у підпункті 2.1, які концентрувалися переважно на вдосконаленні центральних органів виконавчої влади та підвищенні ефективності державної служби на загальнодержавному рівні, децентралізація спрямувала вектор змін на переорієнтацію управлінських процесів до місцевого рівня, де формується первинна взаємодія держави і громадянина.

Цей етап реформ став відповіддю на потребу підвищення ефективності та гнучкості держави у вирішенні проблем, які неможливо розв'язати централізованими методами. Передача повноважень на місця супроводжувалася передачею фінансових ресурсів, зміною механізмів бюджетного вирівнювання, укрупненням територіальних громад та розширенням компетенції органів місцевого самоврядування. Таким чином, реформа одночасно змінила просторову, функціональну та ресурсну конфігурацію публічного управління.

Унаслідок цих змін докорінно трансформувалася й роль публічного службовця. Якщо до децентралізації державні службовці переважно виконували адміністративні функції, орієнтовані на дотримання регламентів та вертикальної підзвітності, то сучасний службовець у громаді — це, перш за все, менеджер місцевого розвитку. Його діяльність охоплює стратегічне планування, формування бюджетних пріоритетів, управління земельними та майновими ресурсами, організацію публічних консультацій, реалізацію інфраструктурних проєктів та забезпечення якісних послуг на місцевому рівні.

Зміна управлінської логіки вимагає від службовців переходу від формального адміністрування до сервісно-комунікаційної та проєктної моделі роботи. Від сучасного публічного службовця очікується здатність працювати у мультидисциплінарних командах, ефективно комунікувати зі стейкхолдерами, управляти ризиками та оперативно реагувати на потреби громади. Особливої ваги набувають компетентності у сфері фінансового менеджменту, просторового планування, цифрових сервісів та публічних закупівель. Це свідчить, що децентралізація не лише перерозподілила повноваження, а й сформувала нові стандарти професійності та етичної поведінки в публічній службі [42, с. 89–96].

Важливим результатом реформи стало те, що громади отримали реальні інструменти впливу на власний розвиток, що посилило конкурентність регіонального середовища та підвищило відповідальність місцевої влади. Разом із тим це створило новий, більш складний контекст для роботи службовців, які мають збалансувати інтереси держави, громади та органів місцевого самоврядування, забезпечуючи при цьому дотримання законодавства, доступність послуг і якість управлінських рішень.

Таким чином, децентралізація суттєво вплинула на функції, цінності та інституційні механізми публічної служби, сформувавши якісно нову модель публічного управління, у якій громада є не лише споживачем, а й активним суб'єктом вироблення рішень. Для структурного узагальнення ключових напрямів реформи та визначення їхнього впливу на діяльність сучасних публічних службовців доцільно звернутися до узагальнюючої таблиці.

Подальший аналіз представлено у таблиці 2.3, яка систематизує зміст процесів, управлінські наслідки та зміни у функціонуванні публічного сектору.

Таблиця 2.3

Ключові напрями реформи децентралізації та їхній вплив на систему публічної служби

Напрямок реформи	Сутність змін	Вплив на публічну службу
Фінансова децентралізація	Передача частини податкових надходжень на місце; створення ОТГ	Розширення фінансової відповідальності службовців; управління бюджетами громад
Адміністративно-територіальна реформа	Створення укрупнених громад і районів	Нові управлінські ролі; зміна структури органів місцевого самоврядування
Децентралізація повноважень	Передача освіти, медицини, соцзахисту, культури на місцевий рівень	Розширення компетенцій службовців; розвиток міжгалузевих навичок
Сервісна орієнтація	Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП)	Підвищення вимог до сервісності, комунікацій та стандартів послуг
Управління розвитком територій	Планування розвитку громад	Роль службовця як менеджера проєктів та стратегічного планувальника
Електронне врядування	Використання «Дія», електронних реєстрів	Необхідність цифрової компетентності та роботи з аналітикою

Джерело: складено автором за даними [43]

Аналіз отриманих даних переконливо свідчить, що реформа децентралізації стала ключовим чинником докорінної зміни змісту, характеру та спрямованості діяльності публічних службовців в Україні. Передача значної частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень призвела до того, що колишня модель державного службовця, орієнтована переважно на виконання адміністративних, регламентних і контрольних процедур, перестала відповідати новим управлінським реаліям. Розширення автономії територіальних громад, запровадження стратегічного планування розвитку, децентралізація бюджетних процесів і підвищення відповідальності за результати діяльності громади створили абсолютно новий контекст роботи.

У цьому контексті змінилася сама природа управлінських функцій. Якщо до реформи службовець діяв у межах ієрархічної вертикалі, виконуючи визначений обсяг завдань та дотримуючись усталених процедур, то сучасний

публічний службовець змушений працювати в умовах зростаючої складності, багаторівневої взаємодії та постійної потреби у прийнятті проактивних рішень. Він має орієнтуватися не лише на нормативні вимоги, а й на потреби громади, динаміку соціально-економічного розвитку, ризику, пов'язані з безпекою, і вимоги державної політики у сферах освіти, охорони здоров'я, інфраструктури й місцевих фінансів.

Це зумовило появу нового типу управлінської поведінки. Публічний службовець, особливо на місцевому рівні, поступово перетворюється на стратегічного менеджера, здатного формувати бачення розвитку території, визначати пріоритетні напрямки інвестицій, координувати взаємодію між різними стейкхолдерами та забезпечувати реалізацію комплексних проєктів. Він виступає також як комунікатор, що налагоджує відкритий діалог із громадою, бере участь у публічних консультаціях, працює з громадськими ініціативами, забезпечує прозорість рішень і формує довіру до влади.

Зростання складності управлінських процесів під впливом децентралізації спричинило підвищення вимог до аналітичних компетентностей. Сучасний службовець має бути аналітиком, що здатен працювати з даними, оцінювати ризику, моделювати сценарії розвитку, проводити моніторинг і оцінку ефективності програм. Водночас нова роль передбачає здатність до проєктного управління, адже громади реалізують дедалі більше інфраструктурних, соціальних та економічних проєктів, що потребують відповідної методології, навичок планування, бюджетування та контролю виконання [45, с. 86–90].

Отже, трансформація, що виникла внаслідок децентралізації, не обмежується структурними змінами — вона кардинально вплинула на компетентнісну модель публічної служби, визначивши потребу у нових знаннях, управлінській мобільності, здатності до навчання протягом життя та етичній відповідальності за прийняті рішення. Сучасний державний службовець стає активним учасником формування розвитку території, а не лише виконавцем розпорядчих функцій.

З огляду на це логічним кроком є узагальнення відмінностей між роллю службовця «до» та «після» децентралізації у порівняльній формі. Саме таку інформацію структуровано подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика ролі публічного службовця до та після децентралізації

Аспект	«Стара» модель до 2014 р.	«Нова» модель після децентралізації
Функції	Виконання розпоряджень; адміністративні процедури	Управління розвитком; сервісна діяльність; стратегічне планування
Повноваження	Жорстко регламентовані, централізовані	Делеговані, розширені, гнучкі
Управлінська культура	Бюрократичність, формалізм	Відкритість, комунікаційність, орієнтація на результат
Контакт з громадянами	Мінімальний; односторонній	Постійний; діалоговий; залучення громадськості
Інструментарій	Паперові процедури; обмежені цифрові рішення	«Дія», електронні реєстри, аналітичні інструменти
Компетентності	Правознавчі та адміністративні	Управлінські, комунікаційні, цифрові, проєктні
Рівень відповідальності	Обмежений рамками інструкцій	Широка автономія та відповідальність за результат

Джерело: складено автором за даними [47]

Порівняльний аналіз чітко засвідчує, що децентралізація не лише змінила адміністративну структуру влади та компетентнісну модель публічної служби, а й спричинила глибоку трансформацію всієї управлінської парадигми. Традиційна модель, заснована на жорсткій вертикалі, домінуванні контролюючих функцій і формальному дотриманні регламентів, поступилася місцем сервісно-партнерській логіці, орієнтованій на громадянина, його потреби та залучення до прийняття рішень.

Цей перехід є закономірним результатом інтеграції принципів good governance, детально розглянутих у розділі 1. Новітня модель публічної

служби ґрунтується на відкритості інформації, прозорості процесів, підзвітності посадових осіб, фокусі на результативності, інноваційності й орієнтованості на якість публічних послуг. У центрі системи тепер перебуває громада як активний учасник управлінських процесів, що формує запит на ефективні рішення і водночас впливає на їх реалізацію.

У таких умовах функції публічного службовця зазнали суттєвого розширення. Сучасний службовець виконує не лише законодавчо визначені обов'язки, а й має забезпечувати стратегічний розвиток території, управляти місцевими ресурсами, впроваджувати інноваційні інструменти управління, координувати взаємодію зі стейкхолдерами та дбати про якість публічних послуг на всіх етапах їх надання. Зростання аналітичного, комунікаційного та проєктного навантаження перетворює публічну службу на складну систему, що потребує високого рівня професіоналізму, готовності до навчання та адаптації до динамічних умов.

Разом із тим децентралізація змінила не лише професійно-управлінську роль службовців, а й організаційно-інституційні механізми надання публічних послуг. Передача повноважень і фінансів на місця створила передумови для наближення послуг до громадян, підвищення доступності сервісів, формування єдиних центрів обслуговування та запровадження інноваційних технологічних рішень.

У громадах з'явилися нові формати обслуговування, зокрема:

- Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) із розширеним переліком послуг;
- інтегровані соціальні офіси;
- цифрові сервіси на місцевому рівні;
- мобільні офіси для віддалених територій;
- локальні системи електронного врядування, що забезпечують швидкий доступ до інформації та процедур.

Зміна структури надання послуг стала можливою завдяки тому, що саме громади тепер відповідають за якість обслуговування, ефективність процедур,

дотримання стандартів та впровадження сучасних інструментів комунікації. Цей процес також сприяє підвищенню довіри населення до органів влади, оскільки громадяни отримали можливість отримувати послуги ближче, швидше та з вищим рівнем прозорості [46, с. 107–109].

Таким чином, децентралізація трансформувала систему не лише «зверху», через зміни у структурах і повноваженнях, а й «знизу», через формування нової моделі сервісної держави, у якій публічні послуги є визначальним елементом ефективної взаємодії між владою і громадянами.

Щоб наочно продемонструвати, як саме змінився зміст, структура й механізми надання публічних послуг у ході реформи, доцільно узагальнити ці відмінності у таблиці 2.5.

Таблиці 2.5

Зміни у системі надання публічних послуг в умовах децентралізації.

Сфера послуг	Стан до децентралізації	Зміни після реформи	Результати для громадян
Адміністративні послуги	Централізовані офіси, бюрократія	Створення ЦНАП; стандарти послуг	Скорочення часу; якість та доступність
Освіта	Управління з центру	Передача управління громадам	Оптимізація мережі, сучасні стандарти
Медицина	Залежність від райрад і державних адміністрацій	Автономізація закладів; нові механізми фінансування	Доступність первинної допомоги
Соціальний захист	Довгі процедури, паперові документи	Цифрові сервіси, інтегровані офіси	Прискорення виплат, прозорість
Інфраструктурні проєкти	Рішення ухвалювалися на рівні областей	Бюджети розвитку громад	Ремонт доріг, будівництво об'єктів, благоустрій
Культура і спорт	Нерівномірне фінансування	Повноваження громад	Розвиток локальних проєктів

Джерело: складено автором за даними [48]

Таблиця демонструє, що саме децентралізація стала ключовим чинником суттєвого підвищення доступності та якості публічних послуг на місцевому рівні. Покращення сервісів не було автоматичним наслідком лише передачі повноважень громадам — воно стало результатом комплексної зміни

управлінської логіки та професійної ролі публічних службовців. Нові управлінські умови потребували не просто виконання адміністративних процедур, а здатності публічних службовців організувати роботу сервісів, забезпечувати стратегічне планування місцевого розвитку, раціонально управляти ресурсами та вибудовувати ефективну взаємодію з громадою. Таким чином, підвищення якості послуг стало інтегральним результатом синергії між інституційним перерозподілом повноважень і професіоналізацією кадрового потенціалу.

У ширшому контексті децентралізація вплинула не лише на операційні процеси, але й докорінно змінила функціональну природу публічної служби. Трансформація зумовила появу якісно нового управлінського середовища, у межах якого взаємодію держави з громадою більше не визначає централізована вертикаль, а гнучка, горизонтально-мережева модель. Саме ця модель передбачає значну автономію територіальних громад, посилення їхньої відповідальності за управлінські результати та формування сталого місцевого розвитку.

Одним із найбільш суттєвих результатів стало формування нової компетентнісної моделі публічного службовця, яка замінює традиційного бюрократа на менеджера розвитку території. Такий службовець не лише виконує регламентні завдання, а й бере участь у стратегічному плануванні, формуванні бюджетних рішень, розробці місцевих проєктів і забезпеченні залучення громадян до управлінських процесів. Його функціонал набагато ширший, аніж до реформи: він охоплює аналітику, моделювання рішень, фасилітацію громадських консультацій і розвиток партнерств [53, с. 40–44].

Не менш значущим компонентом змін стала цифрова трансформація, яка забезпечила відкритість управління, прозорість процедур та значне розширення доступності публічних послуг. Цифрові інструменти дозволили скоротити час отримання сервісів, спростити взаємодію між громадянами і владою та запровадити нові механізми контролю за якістю управління.

У розширенні повноважень територіальних громад виникла також потреба в підвищенні відповідальності органів місцевого самоврядування, які стали ключовими суб'єктами формування та реалізації публічної політики на територіальному рівні. Відтепер саме вони відповідають за реальні результати: якість послуг, економічний розвиток, фінансову дисципліну, інфраструктурні рішення та соціальну підтримку населення.

Зміцнення сервісної функції держави, яке стало основою реформ, відображає перехід до моделі, де якість управління оцінюється не процедурними показниками, а конкретними результатами для кожного громадянина. Важливо, що таке переосмислення ролі держави не лише підвищило значення місцевих кадрів, а й створило нову управлінську екосистему, у якій ключову роль відіграють професійні й мотивовані службовці органів місцевого самоврядування.

Висновки до Розділу 2

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що реформа децентралізації стала фундаментальною передумовою формування нової моделі публічної служби, яка базується на принципах відкритості, сервісності, підзвітності, ефективності та партнерства з громадою. У сучасних умовах публічний службовець — це не просто виконавець владних повноважень, а компетентний управлінець, спроможний формувати довгострокову траєкторію розвитку території, забезпечувати якість послуг та впроваджувати інноваційні рішення.

Водночас розширення повноважень, ускладнення управлінських процесів, необхідність швидкої адаптації до непередбачуваних обставин — воєнних, економічних, соціальних та цифрових — висувають нові вимоги до системи публічної служби. Це актуалізує потребу в її подальшому

удосконаленні, оптимізації функцій, оновленні кадрових підходів та посиленні інституційної стійкості.

Саме ці аспекти стають предметом ґрунтовного аналізу у розділі 3., де розглядатимуться ключові проблеми ефективності, управлінські виклики воєнного часу та стратегічні напрями подальших реформ, спрямованих на зміцнення потенціалу української публічної служби.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Аналіз проблем ефективності та результативності публічної служби

Сучасна система публічної служби України функціонує у складному, динамічному та багатофакторному середовищі, що характеризується поєднанням глибоких соціально-економічних трансформацій, інтенсивного цифрового переходу, масштабної децентралізації та безпрецедентних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною. Як засвідчено у попередніх розділах, реформування публічної служби створило важливі інституційні, нормативні та організаційні передумови для модернізації управління. Водночас навіть найбільш прогресивні зміни не змогли повністю нейтралізувати комплекс глибинних системних проблем, які продовжують знижувати ефективність державного апарату та обмежують його здатність діяти стратегічно, оперативно й результативно.

Ці проблеми є наслідком не лише історично сформованих інституційних дисбалансів, а й сучасних обставин, у яких публічна служба змушена працювати в умовах постійної невизначеності, високої інтенсивності управлінських завдань та швидкого оновлення технологічних вимог. Дисонанс між логікою реформ і повсякденними управлінськими практиками зумовлює системні суперечності, що стосуються кадрової політики, управління ресурсами, координації між органами влади та забезпечення якості публічних послуг. Зокрема, чимало труднощів виникає через обмеженість інституційної пам'яті, недостатню сталість політик, низьку мотивацію персоналу, а також нерівномірність впровадження реформ у різних регіонах і галузях [54, с. 71–77].

Одним із ключових джерел зазначених проблем є розрив між нормативними стандартами публічної служби, сформульованими у Розділі 1, та фактичними результатами і рівнем реалізації реформ, проаналізованими у Розділі 2. Цей розрив проявляється у відставанні практичних механізмів виконання службових функцій від вимог сучасних європейських моделей державного управління, що негативно впливає на якість рішень, тривалість адміністративних процедур та ефективність використання ресурсів. Зрештою формується ситуація, коли теоретично проголошені принципи сервісності, відкритості, підзвітності й професіоналізму не завжди знаходять повне відображення в управлінській практиці.

Окрім того, чинники зовнішнього середовища — фінансові обмеження, демографічні зміни, міграційні процеси, безпекові загрози, зростання запиту на соціальні послуги та необхідність швидкої цифрової адаптації — створюють додатковий тиск на систему публічної служби. У таких умовах навіть незначні недоліки в координації, компетентності чи мотивації службовців можуть спричиняти суттєві управлінські збої.

З огляду на складність і багатогранність викликів постає потреба у системному, структурованому аналізі ключових проблем, що стримують розвиток публічної служби та знижують ефективність роботи органів влади на всіх рівнях. Саме для цього доцільно узагальнити критичні управлінські дисфункції у зведеному форматі [55, с. 124–128].

Подальший аналіз представлено у таблиці 3.1, де структуровано визначено основні перешкоди, їх характеристики та управлінські наслідки.

**Ключові системні проблеми ефективності публічної служби
України**

Категорія проблеми	Суть проблеми	Наслідки для результативності
Організаційні дисфункції	Дублювання повноважень, нечіткий розподіл функцій	Повільне прийняття рішень
Недостатня стратегічність	Короткострокове планування переважає над стратегічним	Нестійкість політик
Кадровий дефіцит компетенцій	Недостатність аналітичних, цифрових та управлінських навичок	Помилки та низька якість рішень
Плинність кадрів	Низька мотивація, емоційне вигорання, низька оплата	Втрата інституційної пам'яті
Цифрова нерівномірність	Нерівний доступ до цифрових інструментів	Різна якість послуг
Слабкі внутрішні контролю	Відсутність KPI, слабкий моніторинг	Неможливість оцінити прогрес
Фінансові обмеження	Недостатність ресурсів у громадах	Низька швидкість реалізації реформ
Комунікаційні проблеми	Слабкий зв'язок з громадянами	Низька довіра
Регуляторні суперечності	Надмірні й мінливі вимоги	Складність реалізації рішень

Джерело: складено автором за даними [1, с. 10–16]

Структурний аналіз виявлених проблем переконливо демонструє, що вони мають не ізольований, а системно взаємозалежний характер. Організаційні недоліки — зокрема фрагментованість управлінських процесів, перевантаженість регламентами чи недостатня координація між органами влади — спричиняють ланцюгові диспропорції у кадровій сфері, що проявляються у високому рівні плинності кадрів, нерівномірній кваліфікації працівників та дефіциті компетенцій у критичних напрямках діяльності. У свою чергу кадрові проблеми формують процесні ускладнення: затримки у прийнятті рішень, помилки в процедурних етапах, низьку якість комунікації та відсутність інноваційної динаміки.

Регуляторні прогалини — такі як нестабільність законодавства, дублювання нормативних актів або відсутність чітких механізмів відповідальності — поглиблюють управлінську нестабільність, підривають

передбачуваність державної політики та ускладнюють забезпечення стабільності адміністративних процесів. Внаслідок цього формується комплексне середовище інституційної вразливості, у якому навіть добре розроблені реформи можуть втрачати ефективність під впливом накопичених внутрішніх дисфункцій.

Важливо наголосити, що зниження результативності публічної служби не є наслідком лише внутрішніх інституційних вад. Значну роль відіграє вплив зовнішніх факторів, які у сучасних умовах поєднуються у багатовимірний та високодинамічний контекст. До таких чинників належать макроекономічні коливання, воєнні загрози, демографічні зрушення, цифрова трансформація, зростаючий запит суспільства на якісні послуги, інформаційні ризики та необхідність адаптації до міжнародних стандартів управління. Зокрема, воєнний стан поставив перед публічною службою завдання забезпечення оперативної мобілізаційної здатності, швидкої координації дій і стійкості критичних адміністративних процесів — що суттєво вплинуло на пріоритети та навантаження апарату.

У сукупності внутрішні структурні вади та потужні зовнішні чинники формують комплексну картину, у якій ефективність публічної служби визначається багатьма перехресними векторами. Для того щоб інституції могли підвищити результативність і сформувати стійку модель управління, необхідним є розуміння того, як саме ці фактори взаємодіють, підсилюють або, навпаки, нейтралізують один одного [18, с. 79–85].

Саме з метою відображення цієї взаємодії у наочній та структурованій формі пропонується рисунок 3.1, який систематизує внутрішні й зовнішні детермінанти результативності та демонструє логічні взаємозв'язки між ними.

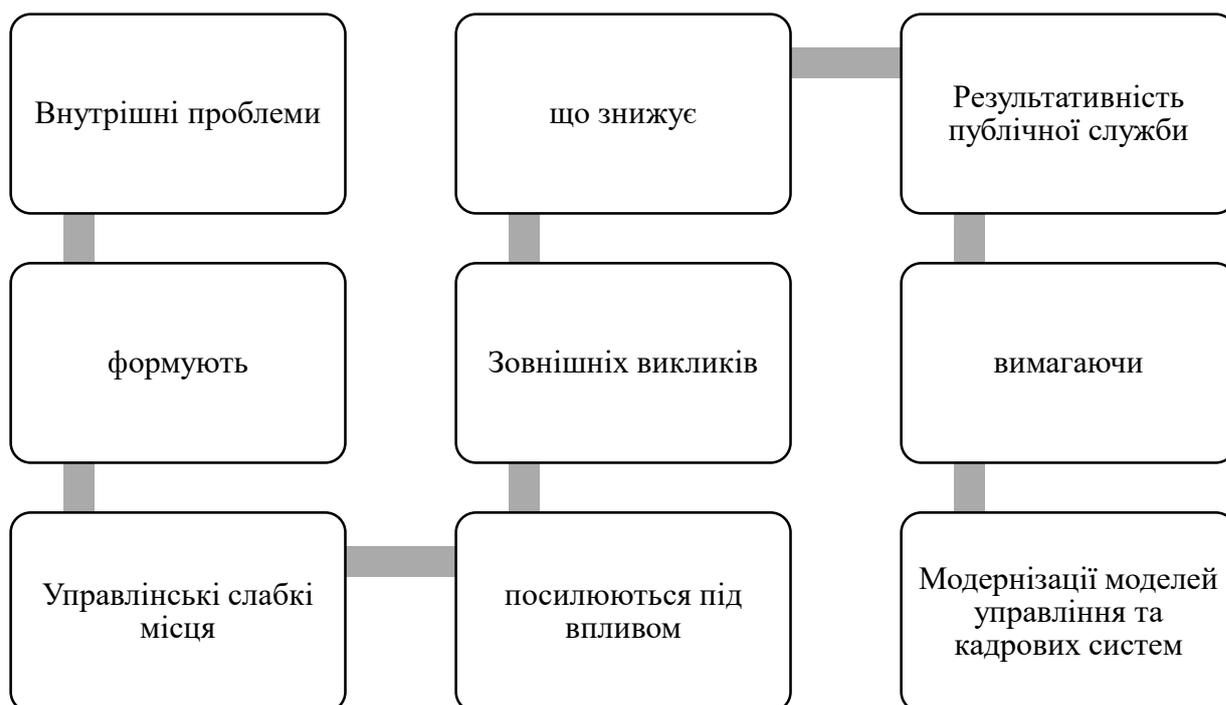


Рис. 3.1.Схема факторів, що впливають на ефективність публічної служби

Джерело: складено автором за даними [11]

Аналіз структурних проблем публічної служби свідчить, що їхній вплив на результативність державного управління не є одновимірним. Навпаки, він формується через складну систему взаємозалежностей, у якій внутрішні інституційні недоліки переплітаються з потужними зовнішніми викликами. У мирний період ці проблеми вже створювали значні обмеження для підвищення ефективності, проте в умовах сучасних криз їхня дія стала значно інтенсивнішою і більш руйнівною.

Передусім варто зазначити, що воєнні події стали безпрецедентним фактором, який суттєво посилив тиск на публічну службу. Потреба забезпечувати безперервність управлінських процесів, реалізовувати функції кризового менеджменту, організовувати гуманітарну допомогу, здійснювати мобілізаційні заходи та підтримувати критичну інфраструктуру перетворила діяльність багатьох органів влади на роботу в режимі постійної надзвичайної ситуації. Це не лише збільшило навантаження на службовців, а й вимагало

оперативного ухвалення рішень у високоризикових умовах, що різко підвищило значення компетентності, комунікаційної готовності та психологічної стійкості державного персоналу.

Другим важливим чинником стала економічна нестабільність, спричинена як воєнними діями, так і глобальними економічними процесами. Скорочення бюджетних ресурсів, зростання потреб у фінансуванні оборонних та соціальних видатків, зменшення інвестиційної активності та регіональні диспропорції загострили труднощі у забезпеченні належної якості публічних послуг. Для органів влади це означає необхідність працювати у режимі ресурсних обмежень, підвищувати ефективність витрат, оптимізувати функції та знаходити внутрішні резерви для забезпечення базових потреб громадян.

Не менш суттєвим є вплив соціальних трансформацій, що охоплюють зміни у структурі населення, зростання міграційних потоків, підвищення очікувань суспільства щодо прозорості та швидкості державних послуг, а також необхідність адаптації до нових моделей комунікації у цифровому середовищі. Громадяни дедалі більше очікують сервісної спрямованості, оперативності та доступності держави, тоді як інституційні механізми не завжди здатні задовольнити ці очікування. Такий розрив формує додаткове навантаження на публічну службу та вимагає глибшої трансформації моделей управління.

Таким чином, сучасні виклики виступають мультиплікаторами вже існуючих проблем, підсилюючи їхній вплив та ускладнюючи реалізацію реформ. Комбінація воєнних загроз, економічної нестабільності та соціальних змін створює середовище, у якому здатність держави забезпечувати ефективне управління залежить від рівня адаптивності, професійності та стійкості публічної служби [22].

Для узагальнення та структурного представлення впливу цих факторів на ефективність роботи органів влади доцільно звернутися до таблиці 3.3, у якій систематизовано ключові загрози, їх прояви та управлінські наслідки.

Таблиця 3.3

**Вплив сучасних викликів на ефективність публічної служби
України**

Виклик	Прояв	Ризики	Необхідні управлінські дії
Воєнні події	Евакуація органів, обмеження ресурсів	Порушення безперервності управління	Резервні центри, антикризові плани
Економічна нестабільність	Перенавантаження бюджетів	Недофінансування послуг	Перегляд пріоритетів
Цифрові загрози	Кібератаки, нестабільність систем	Втрата доступу до реєстрів	Посилення кіберзахисту
Соціальні зміни	Зростання очікувань громадян	Невдоволення сервісами	Оновлення стандартів якості
Міграційні процеси	Зростання навантаження на громади	Нерівність послуг	Оптимізація робочих процесів
Психологічні фактори	Стрес і вигорання службовців	Зниження продуктивності	Програми підтримки персоналу

Джерело: складено автором за даними [33]

Сучасні виклики справляють багатовимірний і мультиплікативний вплив на ефективність функціонування публічної служби України. Їхня дія проявляється одночасно у кількох напрямках: по-перше, вони істотно обмежують ресурсну базу, зокрема фінансові та кадрові можливості органів влади; по-друге, вони значно збільшують управлінське навантаження, оскільки публічна служба має виконувати більше завдань у скорочені терміни та в умовах підвищеної відповідальності; по-третє, вони ускладнюють процедури прийняття рішень, адже вимоги до прозорості, безпеки, цифрової сумісності та оперативності зростають одночасно. Така ситуація формує розширений спектр управлінських ризиків і потребує переходу від традиційних адміністративних моделей до нових форматів організації діяльності [35, с. 91–100].

У цих умовах ключовими стають адаптивність управлінських структур, здатність органів влади швидко реагувати на зовнішні зміни, розробляти альтернативні сценарії та зберігати функціональну стійкість у кризових

обставинах. Не менш важливою є інноваційність, яка передбачає активне використання сучасних управлінських інструментів, цифрових сервісів, data-management рішень та технологій прогнозування. Важливу роль відіграє і цифрова стійкість — здатність державних інституцій забезпечувати безперервність процесів навіть у разі кібератак, руйнування інфраструктури чи перебоїв у зв'язку. Нарешті, центральним елементом таких змін виступає людський ресурс, оскільки саме професійність, компетентність і вмотивованість службовців визначають здатність держави реалізовувати реформи й підтримувати якість публічних послуг.

Проведений аналіз засвідчує, що проблеми результативності публічної служби мають системний характер, глибоко взаємопов'язані між собою та значно посилюються під впливом зовнішніх викликів. Навіть попри реалізовані інституційні реформи та модернізаційні ініціативи, існуюча система державного управління потребує суттєвого оновлення механізмів координації, перегляду кадрових підходів, прискорення цифрової трансформації та впровадження нових управлінських технологій. Недостатня узгодженість між різними рівнями влади, нерівномірність впровадження цифрових рішень, кадровий дефіцит у стратегічних сферах та надмірна процедуральність створюють бар'єри, які гальмують розвиток публічної служби та знижують її інституційну стійкість.

У таких умовах пошук ефективних механізмів удосконалення публічної служби набуває особливої ваги. Потрібні нові підходи до формування кадрового потенціалу, модернізації організаційних структур, оптимізації управління та розвитку сервісної моделі держави, яка буде здатна відповідати зростаючим очікуванням суспільства.

Саме ці питання стають предметом подальшого дослідження у підпункті 3.2. у якому будуть детально розглянуті практичні шляхи модернізації кадрової політики, підвищення результативності державного апарату та розвитку інноваційно-сервісних підходів до управління.

3.2. Виклики воєнного часу та поствоєнної відбудови: нові завдання для публічної служби

Воєнні дії, що тривають на території України, стали безпрецедентним фактором стресу та трансформації для всієї системи державного управління, сформувавши нову реальність функціонування публічної служби. На відміну від довоєнного періоду, у якому домінували пріоритети оптимізації процедур, удосконалення цифрових сервісів та зміцнення сервісної моделі, сьогодні державний апарат працює в умовах різкого підвищення рівня невизначеності, нестачі ресурсів та постійних ризиків, що потребують негайних управлінських реакцій. Цей контекст суттєво ускладнює діяльність органів влади, адже будь-яка управлінська помилка може мати критичні наслідки для безпеки людей, стабільності державних інститутів і здатності виконувати базові функції [38].

У таких умовах роль публічних службовців значно виходить за рамки традиційних адміністративних повноважень. Сучасний службовець змушений поєднувати функції кризового менеджера, координатора гуманітарних процесів, консультанта безпеки та організатора критично важливих сервісів. Забезпечення безперервності управління — від стабільної роботи реєстрів та електронних систем до функціонування соціальних і адміністративних послуг — потребує високого рівня професійної підготовки, витримки та здатності до швидкої адаптації. Особливе значення має робота з внутрішньо переміщеними особами, організація укриттів та евакуаційних заходів, взаємодія із захисними структурами та волонтерськими мережами, що суттєво підвищує навантаження як на центральні органи влади, так і на місцеві адміністрації.

Паралельно з цим війна висуває вимоги до збереження та відновлення критичної інфраструктури: енергетичних об'єктів, транспортних вузлів, систем зв'язку, комунальних мереж. Стабільне забезпечення їх функціонування є життєво важливою умовою стійкості держави та підтримання життєдіяльності громад. Публічні службовці повинні не лише

реагувати на руйнування, але й забезпечувати оперативну координацію ремонтних робіт, фінансових ресурсів та логістичних рішень — часто у надзвичайно складних обставинах.

Разом із тим воєнний досвід формує підґрунтя для поствоєнної модернізації системи публічної служби. Зростає значення організаційної стійкості, здатності працювати в умовах постійного ризику, а також готовності до швидкого відновлення інституцій після кризи. Нові виклики потребують розширення компетенцій у сферах цивільного захисту, управління ризиками, стратегій відбудови територій, цифрової безпеки та антикризової комунікації. Це означає, що майбутня модель публічної служби формуватиметься на основі того досвіду, який державні інституції здобули під час війни: уміння діяти під тиском, координувати багаторівневі процеси та забезпечувати сталість управління в умовах непередбачуваності [39, с. 140–147].

Узагальнення ключових викликів, з якими стикається публічна служба в умовах воєнного часу, дозволяє краще зрозуміти характер трансформацій, необхідних для модернізації державного управління. Саме тому логічним продовженням аналізу є таблиця 3.4, у якій систематизовано найбільш критичні загрози, їх прояви та управлінські наслідки.

Таблиця 3.4

Основні виклики публічної служби України в умовах воєнного часу

Категорія викликів	Прояв воєнного впливу	Ризики для публічної служби
Безпекові виклики	Обстріли, руйнування інфраструктури, евакуація органів влади	Переривання управлінських процесів
Організаційні виклики	Зміна ланцюгів координації, робота в умовах дефіциту персоналу	Зниження якості рішень та швидкості реакції
Кадрові виклики	Мобілізація кадрів, виїзд частини фахівців	Дефіцит компетентних службовців
Соціальні виклики	Масові переміщення населення, психологічний тиск	Перевантаження служб соціального сектору

Продовження таблиці 3.4

Цифрові виклики	Кібератаки, збої електропостачання	Загрози даним та доступу до послуг
Фінансові виклики	Перегляд бюджетів на користь оборони	Обмеження фінансування розвитку
Нормативні виклики	Часті зміни регуляцій у кризових умовах	Правова невизначеність у реалізації політик

Джерело: складено автором за даними [44, с. 198–202]

Війна суттєво трансформувала сучасну публічну службу, змістивши її основний акцент із довгострокового стратегічного планування на забезпечення базової стійкості, безпеки та оперативного реагування. Унаслідок цього діяльність органів влади стала значно складнішою, а навантаження на державних службовців — критично високим. Публічна служба була змушена працювати в умовах постійної загрози, нестачі ресурсів, фрагментарності управлінської інформації та швидких змін безпекового середовища. Такий контекст спричинив низку управлінських ризиків: порушення горизонтальної та вертикальної координації, збільшення кількості процедурних помилок, втрату інституційної пам'яті через відтік кадрів, перегрупування посадових функцій, зростання психологічного навантаження на персонал, а також загострення цифрових та інформаційних загроз.

Попри складність ситуації, саме ці виклики стали каталізатором появи нових управлінських підходів, які раніше використовувалися лише частково або взагалі не були інтегровані у систему державного управління. Зокрема, сформувався запит на кризовий менеджмент, що передбачає здатність діяти в умовах невизначеності, ухвалювати рішення з урахуванням ризиків та забезпечувати безперервність ключових процесів. Одночасно упроваджуються гнучкі управлінські структури, які дозволяють оперативно перерозподіляти ресурси, забезпечувати міжвідомчу координацію та скорочувати бюрократичні затримки. Також посилилася роль стратегій організаційної стійкості, що орієнтуються на захист критичних функцій

держави, мінімізацію вразливостей та швидке відновлення після кризових ситуацій [7].

Після завершення активної фази воєнних дій перед системою публічної служби постануть завдання безпрецедентного масштабу, що не мають аналогів у попередніх етапах державотворення. Вони охоплюватимуть не лише відновлення інфраструктури, а й комплексну трансформацію управлінських моделей, соціальних інститутів та економічної взаємодії на всіх рівнях влади.

Передусім мова йде про відбудову зруйнованої інфраструктури, включно з енергетичними об'єктами, транспортними мережами, адміністративними будівлями, об'єктами освіти, охорони здоров'я та житловим фондом. Це вимагатиме від службовців нових компетенцій у сферах інфраструктурного планування, проектного менеджменту та управління великими інвестиційними програмами.

Не менш важливим завданням стане перезапуск локальних економік, що потребує створення сприятливого інвестиційного середовища, підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку економічних кластерів і залучення міжнародних партнерів до відновлення регіонів. У цьому контексті публічна служба відіграватиме роль фасилітатора економічних процесів, здатного координувати різні групи стейкхолдерів.

Паралельно необхідною стане модернізація систем управління громадами, спрямована на оновлення місцевих бюджетів, перегляд просторових планів, зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та впровадження інноваційних практик участі громадян у виробленні рішень.

У сфері сервісів ключовою є модернізація адміністративних послуг, включаючи удосконалення цифрових платформ, створення інтегрованих сервісних центрів та забезпечення доступності послуг для всіх категорій населення, включно з ветеранами та внутрішньо переміщеними особами.

Водночас інтеграція цих груп у суспільне та економічне життя стане одним із центральних завдань державної політики.

Ще один критично важливий напрям — ефективно використання міжнародної допомоги, яка стане ключовим джерелом фінансування відбудови. Це потребуватиме прозорих механізмів управління, чіткого моніторингу результатів, запобігання корупційним ризикам та високої підзвітності.

Загалом перелічені завдання вимагають формування нових кадрових моделей публічної служби, орієнтованих на компетентність, інноваційність, етику, психологічну стійкість та здатність працювати у високодинамічному середовищі. Поствоєнний етап стане періодом глибокого переосмислення ролі держави та механізмів її взаємодії з громадянами [6].

Узагальнена структурна характеристика цих завдань подана у таблиці 3.5, яка систематизує основні напрями трансформації та ключові сфери діяльності органів влади.

Таблиці 3.5

Основні завдання публічної служби в період поствоєнної відбудови України

Напрямок завдань	Конкретні дії	Очікувані результати
Відбудова інфраструктури	Планування та реалізація проєктів відновлення	Відновлення критичних об'єктів та підвищення стійкості
Розвиток місцевої економіки	Залучення інвестицій, підтримка малого бізнесу	Створення робочих місць, економічне зростання
Управління гуманітарними процесами	Інтеграція ВПО, підтримка постраждалих	Соціальна стабільність та згуртованість
Модернізація публічних послуг	Розширення цифрових сервісів, спрощення процедур	Підвищення доступності та якості
Фінансова стійкість громад	Планування бюджетів, аудит витрат	Оптимальне використання коштів
Посилення антикорупційних механізмів	Контроль відбудовних проєктів	Довіра донорів та громадян
Кадрове оновлення	Підготовка фахівців із відбудови, кризового управління	Професійна команда розвитку територій
Євроінтеграційні програми	Гармонізація стандартів та управлінських процедур	Наближення до системи управління ЄС

Джерело: складено автором за даними [9, с. 128–131]

Реалізація масштабних завдань поствоєнної відбудови потребує якісно нового підходу до формування та функціонування публічної служби. В умовах, коли державі доведеться координувати складні інфраструктурні проєкти, забезпечувати економічне перезавантаження громад, управляти значними фінансовими потоками міжнародної допомоги та підтримувати соціально вразливі групи населення, традиційні адміністративні моделі вже не здатні забезпечити необхідний рівень ефективності. Це об'єктивно формує запит на новий тип публічного службовця — професійного, мобільного, з високою аналітичною та управлінською компетентністю.

Такий службовець повинен не лише виконувати регламентовані функції, але й володіти стратегічним мисленням, умінням працювати в умовах невизначеності та здатністю ухвалювати рішення у швидкозмінному середовищі. Важливою характеристикою є готовність до співпраці з міжнародними партнерами, оскільки більша частина ресурсів для відновлення надходитиме ззовні. Це вимагає знань у сферах проєктного менеджменту, міжнародного права, процедур закупівель, моніторингу та оцінки ефективності. Водночас нова роль передбачає здатність до ефективної комунікації з громадськістю, прозорості дій і підзвітності, що особливо важливо у період масштабних реконструкцій [10, с. 27–35].

Такі вимоги корелюють із концепцією «resilient public service» — стійкої публічної служби, яка здатна функціонувати під тиском тривалих криз, оперативно відновлюватися після шоків та забезпечувати безперервність державних процесів. Стійкість у цьому контексті передбачає поєднання трьох ключових властивостей: інституційної витривалості, адаптивності та здатності до інновацій.

Проте формування такої моделі неможливе без глибокої трансформації кадрових, управлінських і цифрових спроможностей. Кадрова система потребує оновлення підходів до добору, мотивації та розвитку персоналу, із акцентом на компетентнісні моделі, професійну етику та неперервне навчання. Управлінські структури повинні стати гнучкішими, менш бюрократизованими

та здатними до швидкого перерозподілу ресурсів, міжвідомчої координації й реагування на комплексні виклики. Цифрова трансформація, у свою чергу, має поглибитися до рівня, що забезпечує автоматизацію процедур, кіберстійкість, інтегровані реєстри, сучасні аналітичні системи та зручні сервіси для громадян.

Отже, публічна служба має адаптуватися до нової управлінської реальності, що формується одночасно під впливом воєнних наслідків та потреб поствоєнного розвитку. Це передбачає модернізацію інституцій, оновлення кадрової політики та поглиблення цифрових інструментів управління [12].

Узагальнення пріоритетних напрямів цих трансформацій подано у Таблиці 3.6 – Пріоритетні напрями підсилення спроможності публічної служби у воєнний та поствоєнний період, яка систематизує ключові вектори модернізації кадрових, управлінських і технологічних компонентів.

Таблиці 3.6

**Пріоритетні напрями підсилення спроможності публічної служби у
воєнний та поствоєнний період**

Напрямок трансформації	Необхідні зміни	Очікуваний ефект
Кадрова модернізація	Підготовка фахівців кризового реагування	Підвищення якості управління
Інституційна стійкість	Створення резервних систем управління	Забезпечення безперервності влади
Цифрова трансформація	Посилення кіберзахисту, відновлювані сервери	Стабільність цифрових послуг
Менеджерська культура	Оновлення стандартів управління	Професійний розвиток службовців
Прозорість відбудови	Механізми моніторингу та контролю	Зменшення корупційних ризиків
Комунікація з громадянами	Створення систем швидкого інформування	Підвищення довіри населення
Міжнародна координація	Робота з донорами, партнерами	Стабільне фінансування проєктів
Локальна автономія	Посилення спроможності громад	Прискорення відбудови територій

Джерело: складено автором за даними [13, с. 407–412]

Створення стійкої, гнучкої та високопрофесійної публічної служби постає однією з ключових передумов успішної відбудови та модернізації України. У сучасних умовах публічний службовець уже не може обмежуватися виконанням вузько визначених адміністративних функцій. Він повинен виступати активним учасником трансформаційних процесів, провідником розвитку громад, координатором міжсекторальних ініціатив, менеджером складних відбудовних проєктів та носієм нової управлінської культури. Такий підхід передбачає значно ширшу відповідальність та іншу логіку прийняття рішень, що виходить далеко за межі традиційної бюрократичної моделі [20].

Сучасний державний службовець має поєднувати компетентність у стратегічному плануванні, здатність до системного аналізу, комунікаційну гнучкість, навички управління ризиками та готовність працювати в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. Водночас він повинен бути носієм цінностей відкритості, підзвітності, інклюзивності та відповідальності, які становлять основу демократичного врядування. Лише за таких умов публічна служба зможе ефективно реагувати на сучасні виклики, забезпечувати координацію у сфері відбудови та змінювати управлінські практики на користь громадян і держави.

Висновки до Розділу 3

Воєнні події та перспективи майбутньої відбудови сформували для публічної служби України безпрецедентно складний комплекс завдань, які потребують рішучого оновлення управлінських підходів. Війна висвітлила вразливі точки системи державного управління — недостатню гнучкість структур, нерівномірність цифрової трансформації, слабкість кадрових механізмів та фрагментованість міжвідомчої координації. У поствоєнний

період ці обмеження можуть стати серйозними перешкодами для відбудови країни, якщо система не отримає своєчасної модернізації.

Водночас воєнні виклики стали потужним імпульсом для переосмислення ролі держави та функціонального наповнення публічної служби. Замість виключно сервісно-орієнтованої моделі, характерної для попереднього етапу реформ, нині формується модель стійкості, кризового реагування та стратегічного відновлення, що передбачає посилення інституційної спроможності, модернізацію управлінських систем, впровадження інновацій та підготовку персоналу нового покоління.

У такому контексті першочергового значення набуває розробка практичних механізмів і стратегічних моделей удосконалення публічної служби. Вони мають бути адаптовані до умов воєнного та поствоєнного розвитку, враховувати інституційні ризики, можливості міжнародної підтримки, потреби громад та вимоги європейської інтеграції. Саме здатність публічної служби оперативно інтегрувати ці елементи визначатиме ефективність держави у найближчі десятиліття.

ВИСНОВКИ

Розділ 1 дозволив комплексно розкрити теоретичні засади публічної служби як фундаментального інституту демократичного врядування. На основі аналізу принципів, функцій і цінностей визначено, що публічна служба є нормативно та інституційно врегульованою діяльністю, спрямованою на забезпечення публічного інтересу, реалізацію владних повноважень, формування ефективної взаємодії держави з громадянами та забезпечення якісних публічних послуг. Принципи верховенства права, політичної нейтральності, професіоналізму, доброчесності, підзвітності та прозорості формують нормативно-ціннісний каркас, який визначає поведінкові стандарти службовця та забезпечує легітимність державного управління.

Функціональний аналіз публічної служби засвідчив, що вона має комплексний характер, охоплюючи регулятивні, організаційні, сервісні, аналітичні й контрольні механізми. Сукупність цих функцій забезпечує системність та результативність діяльності державних органів, створює основу для сталого розвитку суспільства й підвищує якість державних рішень.

Порівняльний аналіз світових моделей публічної служби продемонстрував, що країни використовують різні адміністративні підходи — континентальний, англосаксонський, скандинавський, менеджеріалістський (NPM) — кожен із яких має власні переваги й обмеження. Загальною тенденцією для них є відхід від жорсткої бюрократії до інноваційних, цифровізованих, гнучких, сервісно орієнтованих моделей управління.

Узагальнюючи результати Розділу 1, можна стверджувати, що саме теоретичні моделі, принципи та ціннісні засади створюють концептуальну основу, яка визначає вектор реформування української публічної служби. Саме тому логічним продовженням дослідження стало звернення до практичних трансформацій, що розглядаються в Розділі 2.

У Розділі 2 проведено системний аналіз трансформаційних процесів у сфері публічної служби України, які відбувалися з 1991 року до сьогодні. Дослідження етапів реформування дозволило виокремити декілька ключових хвиль модернізації — адміністративну реформу початку 2000-х, інституційне оновлення 2014–2016 рр., цифровізацію 2016–2020 рр. та кризово-адаптивні зміни періоду пандемії й війни. Кожен етап формував нові управлінські механізми, змінював зміст функцій державного апарату та поступово наближав українську модель публічної служби до європейських стандартів.

Особливу увагу приділено реформі децентралізації, що докорінно змінила архітектуру влади, розширила спроможність місцевого самоврядування, сформувала нові центри прийняття рішень та посилила відповідальність громад за власний розвиток. Унаслідок цього публічна служба отримала нову роль — від «адміністратора» до «партнера громади», менеджера розвитку території і координатора локальних змін.

Узагальнені результати свідчать, що реформування стало системним процесом, який охопив кадрову політику, цифровізацію, антикорупційні механізми, модернізацію сервісів, розвиток місцевого самоврядування та підвищення управлінської стійкості. Разом ці зміни створили підґрунтя для переходу до моделі сервісної держави. Це забезпечило логічне підґрунтя для аналізу проблем і викликів, що розглядаються у Розділі 3.

У розділі 3 визначено основні проблеми та виклики ефективності публічної служби України, що зумовлені як внутрішніми інституційними чинниками, так і зовнішніми загрозами воєнного часу. Аналіз показав, що ключовими стримуючими факторами розвитку залишаються: організаційні дисфункції, дублювання повноважень, бюрократичні бар'єри, кадровий дефіцит компетенцій, нерівномірність цифровізації, обмеженість ресурсів, перевантаження персоналу та недостатня стратегічність управління.

Розглянуто також вплив війни, яка створила безпрецедентні виклики: загрози безпеці, руйнування інфраструктури, високий рівень невизначеності, міграційні процеси, цифрові ризики та зростання навантаження на соціальні

служби. Водночас воєнний період активізував інституційну адаптацію: розвиток кризового управління, розбудову механізмів стійкості, посилення міжвідомчої координації, огромадження процесів управління та пришвидшену цифровізацію.

Підпункт 3.2 показав, що у поствоєнний період публічна служба стане ключовим суб'єктом у відбудові держави. Перед нею постають нові завдання: управління проєктами реконструкції, координація міжнародної допомоги, ревіталізація економік громад, модернізація послуг, інтеграція ВПО та ветеранів, забезпечення антикорупційного контролю у сфері відбудови.

Таким чином, Розділ 3 демонструє, що без модернізації кадрової системи, цифрової інфраструктури, управлінської культури та моделей стійкості публічна служба не зможе ефективно виконати функції в умовах війни та відновлення.

Проведене дослідження дало змогу комплексно проаналізувати теоретичні, структурні, інституційні та практичні аспекти трансформації публічної служби в Україні в умовах зміни соціально-політичного середовища, євроінтеграційних процесів та масштабних викликів воєнного часу.

У першому розділі визначено концептуальні основи публічної служби, які формують її ціннісну, функціональну та правову природу. Принципи, функції та світові моделі створюють фундамент для розуміння логіки побудови сучасної публічної адміністрації.

Другий розділ показав, що розвиток публічної служби в Україні має чітку історичну динаміку та відображає еволюцію державного управління від пострадянських адміністративних практик до сучасної європейської сервісної моделі. Децентралізація стала найбільш масштабною та структуроутворюючою реформою, яка змінила саму філософію управління.

Третій розділ продемонстрував, що сучасна публічна служба зіткнулася з новими викликами, зумовленими війною, економічними ризиками, цифровими загрозами й потребою у масштабній відбудові країни. Попри

значні реформи, система все ще має низку проблем, які потребують подальшої модернізації.

Узагальнюючи результати роботи, можна зробити такі інтегральні висновки:

– публічна служба в Україні перебуває у стані глибокої трансформації, яка охоплює всі рівні управління;

– ключовими трендами реформ є професіоналізація, деполітизація, прозорість, цифровізація, сервісна орієнтація та посилення місцевого самоврядування;

– війна стала каталізатором формування нової моделі публічної служби — стійкої, гнучкої, кризостійкої та орієнтованої на швидке ухвалення рішень;

– успішна післявоєнна відбудова України неможлива без сильної, професійної та модернізованої системи публічної служби;

– подальші реформування повинні базуватися на європейських стандартах good governance, принципах етичності, прозорості, інноваційності та інституційної стійкості.

Таким чином, публічна служба стає не лише інструментом виконання владних повноважень, а ключовим чинником розвитку, відбудови та модернізації української держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Public management*. 2022. Т. 28, № 3. С. 10–16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1) (дата звернення: 29.11.2025).

2.Барікова А. Дискреція під час звільнення з публічної служби. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2025. № 1(55). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-1140-1149](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-1140-1149) (дата звернення: 29.11.2025).

3.Біла-Тіунова Л. Р., Кубаєнко А. В., Стрельников А. В. Публічна служба в Україні : навч.-метод. посібник. Одеса : Фенікс, 2023. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.23917> (дата звернення: 29.11.2025).

4.Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 4 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

5.Галунець Н., Ключник А., Гусенко А. Вплив війни на розвиток публічної служби в Україні: виклики та можливості. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 4(46). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-90-104](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-90-104) (дата звернення: 29.11.2025).

6.Гандзюк К. Теоретичні витоки концепції нової публічної служби. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2021. № 8 (14). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8\(14\)-20-29](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8(14)-20-29) (дата звернення: 29.11.2025).

7.Гончарук С. Т., Борщ Ю. О. Публічна служба: доктринальне визначення, ознаки та складові : thesis. 2021. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/48699> (дата звернення: 29.11.2025).

8. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 28 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

9. Груценко Ю. І. Публічна служба у правоохоронній сфері України. *Modern engineering and innovative technologies*. 2020. № 25-04. С. 128–131. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-034> (дата звернення: 29.11.2025).

10. Губанова Т. О. Аксіологічні детермінанти публічної служби в Україні. *Київський юридичний журнал*. 2024. № 6. С. 27–35. URL: <https://doi.org/10.32782/klj-2024-6.03> (дата звернення: 29.11.2025).

11. Єманов В. В. Розвиток нормативно-правової бази технічного забезпечення сил безпеки України в умовах кризових ситуацій. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.5.10> (дата звернення: 29.11.2025).

12. Запотоцька О. Морально-етичні стандарти проходження публічної служби. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 7(7). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-43-53](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-43-53) (дата звернення: 29.11.2025).

13. Кабаненко А. О. Система принципів проходження публічної служби: сучасний погляд. *Legal novels*. 2024. № 23. С. 407–412. URL: <https://doi.org/10.32782/ln.2024.23.53> (дата звернення: 29.11.2025).

14. Казаков Г. І. Сучасний стан діджиталізації публічної служби. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 3. С. 42–47. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.6> (дата звернення: 29.11.2025).

15. Карпа М., Акімов О. Тенденції розвитку окремих складових публічної служби: досвіду у вітчизняній та зарубіжній практиці. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2022. Т. 2, № 2. С. 163–174. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-163-174> (дата звернення: 29.11.2025).

16.Ковтун М., Сікан Є. Бренд публічної служби - ключ до професії мрії. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2025. № 5(59). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-1199-1209](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-1199-1209) (дата звернення: 29.11.2025).

17.Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 12 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

18.Курінний Є. Перспективи подальшого становлення публічної служби в Україні. *Scientific bulletin scientific bulletin of the dnipro state university of internal affairs*. 2024. № 3. С. 79–85. URL: <https://doi.org/10.32782/2078-3566-2024-3-10> (дата звернення: 29.11.2025).

19.Лялюк О. Проблеми правового забезпечення реалізації Закону “Про службу в органах місцевого самоврядування”. *State building and local government*. 2023. № 46. С. 289–299. URL: <https://doi.org/10.31359/1993-0941-2023-46-289> (дата звернення: 29.11.2025).

20.Марченко А. В. Публічна служба в Україні в умовах воєнного стану: чи дійсно всі чиновники недоброчесні. *Публічне управління в Україні: виклики та перспективи*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-343-2-7> (дата звернення: 29.11.2025).

21.Маслова К. О., Мірко Н. В. Особливості ведення публічної служби в Україні. *Публічне управління в Україні: виклики та перспективи*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-343-2-13> (дата звернення: 29.11.2025).

22.Меленчук І. Міжнародний досвід підвищення ефективності функціонування публічної служби: можливості для інтегрування в Україні. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2025. № 12(54). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-233-241](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-233-241) (дата звернення: 29.11.2025).

23.Меленчук І. Організаційно-економічна складова забезпечення діяльності публічної служби. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-534-544](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-534-544) (дата звернення: 29.11.2025).

24.Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні. *Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. URL: <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/main/struct/nnifem/kaf-ruar/images/ndr/zbirnik-2024.pdf> (дата звернення: 29.11.2025).

25.Попов І. В. Принцип відкритості у діяльності суб'єктів публічної служби: складові елементи та реалізація. *State and regions. series: law*. 2024. Т. 2, № 1. С. 4–8. URL: <https://doi.org/10.32782/1813-338x-2024.1.2.1> (дата звернення: 29.11.2025).

26.Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 7 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

27.Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

28.Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

29.Публічна служба в Україні : навч.-метод. посібник. *Handle Proxu*. URL: <https://hdl.handle.net/11300/23917> (дата звернення: 29.11.2025).

30.Публічна служба в умовах війни | Аналітично-порівняльне правознавство. *Home Page*. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.56> (дата звернення: 29.11.2025).

31.Публічне управління в Україні: виклики та перспективи. *ІФНТУНГ | Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2024->

[02/conference_kpu_stat%20maneg_27-28%20жовтня%202023.pdf](#) (дата звернення: 29.11.2025).

32.Россіхін В., Омаров А., Россіхіна Г. Правова регламентація адміністративно-правових моделей публічної служби в політиці держави. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2025. № 6(60). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6\(60\)-948-955](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-948-955) (дата звернення: 29.11.2025).

33.Сак Ю. Адміністративне реформування системи публічного управління. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-4\(4\)-88-100](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-4(4)-88-100) (дата звернення: 29.11.2025).

34.Селецький О. В., Шестак Л. В. До питання про принципи публічної (державної) служби. *New ukrainian law*. 2021. № 4. С. 98–103. URL: <https://doi.org/10.51989/nul.2021.4.15> (дата звернення: 29.11.2025).

35.Серант М. А., Оліярник В. В. Формування критеріїв ефективності для оцінювання працівників державної публічної служби в Україні. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2025. Т. 35, № 1. С. 91–100. URL: <https://doi.org/10.36930/40350112> (дата звернення: 29.11.2025).

36.Серьогін С. Публічна служба в умовах цифрової трансформації: завдання, функції та вектори розвитку. *Public administration aspects*. 2022. Т. 10, № 3. С. 11–20. URL: <https://doi.org/10.15421/152215> (дата звернення: 29.11.2025).

37.Сурай І. Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 2(8). С. 111–132. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2\(8\)-111-132](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2(8)-111-132) (дата звернення: 29.11.2025).

38.Сухорука А. І. Кадровий потенціал в органах публічної служби : thesis. 2021. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/51490> (дата звернення: 29.11.2025).

39.Титаренко Л., Костенюк Н. Організаційна компонента публічної служби в умовах війни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 140–147. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb332025327306> (дата звернення: 29.11.2025).

40.Тихончук Л., Кобан Д. Побудова ефективної моделі публічної служби України. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2023. Т. 2, № 102. С. 313–323. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202327> (дата звернення: 29.11.2025).

41.Ткаченко О., Селецький О. Етичні стандарти публічної служби. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 5(35). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5\(35\)-519-530](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5(35)-519-530) (дата звернення: 29.11.2025).

42.Фенхао Ч. Професіоналізація кадрів публічної служби. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 5(65). С. 89–96. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-13](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-13) (дата звернення: 29.11.2025).

43.Хребтій І. В. Інституційна привабливість публічної служби для сучасної молоді. *Derzhavne upravlinnya u doskonalennya ta rozvytok*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.11> (дата звернення: 29.11.2025).

44.Черниш В. І. Стратегії реформування державного управління в умовах інституційних викликів для системи публічної влади. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 6. С. 198–202. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.33> (дата звернення: 29.11.2025).

45.Чернишова В. Ю. Адміністративні послуги як предмет діяльності публічної служби. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 6. С. 86–90. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.13> (дата звернення: 29.11.2025).

46.Шевчук О., Кравченко О. Реформування державного управління під час війни. *Grail of science*. 2023. № 26. С. 107–109. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.016> (дата звернення: 29.11.2025).

47.Шостак А. О. Міжнародний досвід організації публічної служби : thesis. 2017. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/27774> (дата звернення: 29.11.2025).

48.Юськов Д. Основні напрямки вдосконалення публічної політики та системи управління у сфері вищої освіти України. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 2(44). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-618-629](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-618-629) (дата звернення: 29.11.2025).

49.Dreshpak V. M. Modern Ukrainian model of public service in the context of sociocultural paradigm. *Public administration and customs administration*. 2021. Т. 29, № 2. С. 56–62. URL: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.9> (дата звернення: 29.11.2025).

50.Gavrilyuk V. Механізм реалізації соціальних прав працівників публічної служби. *Juridical science*. 2020. Т. 1, № 5(107). С. 219–230. URL: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-107-5-1.27> (дата звернення: 29.11.2025).

51.Leonovych M. Y. Features of the public service in the rule-of-law state. *Juridical scientific and electronic journal*. 2024. № 1. С. 405–406. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/92> (дата звернення: 29.11.2025).

52.Makhnachova N., Semeniuk I. Optimal use of public service models in the context of modern challenges. *International scientific journal "Internauka"*. 2023. № 17(151). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2023-17-9300> (дата звернення: 29.11.2025).

53.Savitka V. Ways to improve the civil service of Ukraine in accordance with the requirements of European principles and standards. *“International humanitarian*

university herald. jurisprudence". 2025. № 73. С. 40–44.
URL: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2025.73.8> (дата звернення: 29.11.2025).

54.Sidorenko N. S. Interpretation of the concept of “public service” with consideration for foreign experience. *Public administration aspects*. 2016. Т. 4, № 9-10/35-36. С. 71–77. URL: <https://doi.org/10.15421/152016852> (дата звернення: 29.11.2025).

55.Vladovska K. On the legal nature of the concept of «public service» in the legislation of Ukraine and in the administrative and legal doctrine. *Analytical and comparative jurisprudence*. 2022. № 2. С. 124–128.
URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.23> (дата звернення: 29.11.2025).