

УДК 351:331

DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/25>**Шевченко О. О.**

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

**Шевченко Н. О.**

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

**Доброгорський О. В.**

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

## ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ПРОХОДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

*У статті теоретично узагальнено світовий досвід публічного управління на прикладі систем публічної служби у Великій Британії, Швейцарії, Німеччині, Ірландії, США, Канаді, Сінгапурі, Японії та КНР. Завданням дослідження є вивчення досвіду реального публічного управління на прикладі конкретних країн та вдосконалення власного досвіду.*

*Актуальність дослідження випливає з воєнних реалій сьогодення щодо розв'язання питань, кадрового забезпечення публічної служби з метою забезпечення та підтримки оборони України через надання можливості суспільству отримувати життєво важливі послуги, виконання яких забезпечується, зокрема, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами державного сектору.*

*У зв'язку з цим визначено специфіку публічної служби Великій Британії в законодавстві якої немає консолідованого закону про громадянську службу, а регулюються лише деякі найважливіші аспекти. Проаналізовано різномірний характер публічної влади у Швейцарії (конфедерація, кантони і общини) і зазначено, що публічна служба в законодавчому плані не досить регламентована. Зазначено, що в Німеччині система публічного управління приваблює своєю впорядкованістю, системою ієрархії публічних службовців. Виявлено, що в Ірландії функціонує спеціальна служба з призначень на державну службу, основними завданнями якої є забезпечення проведення процедур відбору і найму персоналу.*

*Проаналізовано процедуру прийому на посади публічних службовців в США і виявлено, що вона заснована на принципах конкурентності й відвертості та здійснюється або на конкурсній основі, або через участь у спеціальній навчальній програмі. А в Канаді характерними особливостями публічної служби є дієвість системи професійного навчання публічних службовців, і просування по службі здійснюється по принципу «системи заслуг».*

*Особливою є практика вступу та проходження публічної служби в країнах Сходу: Сінгапурі, Японії, КНР. Відбір та призначення на державну службу Сінгапуру ґрунтуються на засадах відкритої конкуренції, невідкупності та політичної нейтральності. Державні службовці Сінгапуру мають право на щорічне навчання, пов'язане з роботою та саморозвитком. В Японії система іспитів на державну службу, введена ще наприкінці XIX ст., без істотних змін діє дотепер. У КНР не здійснюється поділ між політичними й адміністративними посадами та не передбачається політичний нейтралітет державних службовців. Посади державних службовців розділені на керівні і некерівні та контролюються суспільством.*

*Виявлено, що різні історичні традиції країн та культура, а також системи призначення на посаду мають значний вплив на проходження публічної служби. В Україні зважаючи на складні умови функціонування держави доцільно запровадити гнучкі механізми здійснення своїх функцій публічними службовцями і при прийнятті на посаду можна скористатися досвідом країн, які використовують відмінні від конкурсних процедури.*

*Зроблено висновок, що подальша практика проходження публічної служби в умовах війни призведе до нових змін в законодавстві і подальших наукових розвідках з цих проблем.*

**Ключові слова:** публічна служба, посада, державний службовець, впровадження досвіду, умови воєнного часу,

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного часу дуже важливо, щоб державний механізм працював злагоджено. Він забезпечує та підтримує оборону України і водночас дає можливість суспільству отримувати життєво важливі послуги, виконання яких забезпечується, зокрема, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами державного сектору. Ситуація в перші дні війни призвела до тимчасового призупинення діяльності деяких державних установ. Після нашої перемоги на півночі України та стабілізації ситуації в інших регіонах деякі державні структури поступово відновили роботу. Звісно, за кожною державною установою стоять люди. З початком війни багато чиновників виїхали за кордон або в інші регіони України, частина була мобілізована, а частина добровільно встала на захист Батьківщини зі зброєю в руках. У багатьох державних установах виникла нагальна потреба в поповненні кадрів. Тому одним з пріоритетних завдань вітчизняної науки має стати визначення ефективних складових проходження державної служби в Україні в умовах воєнного часу. Актуальність цієї теми посилюється тим, що розв'язання питань, кадрового забезпечення державної служби неможливі без усебічного аналізу та вивчення світового досвіду проходження публічної служби та набуття і вдосконалення власного.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню досвіду управління державою, суспільством присвячено багато досліджень, зокрема будемо спиратись на теоретичний матеріал, запозичений з праць таких авторів, як: В. Бакуменко [13; 21], І. Боднар [21; 22], К. Ващенко [9; 17], В. Горник [21; 22], І. Грицяк [10], Н. Драгомирецька [11], С. Зелінський [14], І. Клименко [15], Ю. Ковбасюк [12; 13; 24; 25], В. Кравченко [22], С. Кравченко [22], О. Оболенський [18], С. Онищук [19], М. Орлів [20], Є. Романенко [23], С. Сєрьогін [12], Ю. Сурмін [13], В. Шпачук [21]. Вчені зробили значний внесок в обґрунтування теоретичних засад, організаційне, правове, інституційне і методичне забезпечення формування потенціалу державної служби України. Необхідно зазначити, що наукові напрацювання та теоретичні положення теоретиків стали науково-теоретичним підґрунтям становлення і розвитку інституту державної служби. Водночас подальший розвиток публічної служби, адаптація інституту державної служби до сучасних умов, а також відсутність досліджень функціонування інституту державних службовців в умовах воєнного часу зумовлюють актуальність обраної теми дослідження

**Постановка завдання.** З огляду на зазначену актуальність метою статті є з'ясування особливостей професійного розвитку сучасних публічних службовців в окремих зарубіжних країнах, а також виявлення можливостей застосування міжнародного досвіду з метою впровадження міжнародних практик в Україні.

**Викладення основного матеріалу.** У непростий для нашої країни час з початком російської військової агресії звичний порядок нашого життя назавжди змінився. У кожного громадянина країни виникає безліч запитань, відповіді на які подекуди знайти доволі непросто. Це в повній мірі стосується і функціонування державної служби. Сьогодні виникли свої варіації здійснення цього функціонування. На жаль скористатися в повній мірі досвідом розвинених країн немає можливості, так як такий досвід по просту відсутній.

В сучасних реаліях існують наступні практики функціонування публічної служби у світі: в країнах «Старої Європи», зокрема Великій Британії, Швейцарії, Німеччині та Ірландії; в Америці, зокрема США та Канаді; На Сході, зокрема Сінгапурі, Японії та КНР.

У Великій Британії поняття «публічна служба» взагалі не визначено, натомість в нормативних документах фігурує поняття «громадянська служба». Єдиного консолідованого закону про громадянську службу немає, а в законодавчому порядку регулюються лише деякі найважливіші аспекти. У законодавстві поряд з поняттям «громадянський службовець» використовується також поняття «державний службовець», що означає будь-яку особу, зайняту в публічному секторі. Цих працівників зазвичай називають «посадовими особами», оскільки вони зайняті в якому-небудь органі державного або недержавного управління. Громадянські службовці поділяються на два типи: промислові та непромислові. Перші – працюють у виробничій сфері: їхня кількість невелика. Другі, так звані «білі комірці», становлять основну масу службовців і працюють у міністерствах та відомствах.

Відбором кандидатів для вступу на громадянську службу займаються безпосередньо міністерства і відомства під спільним контролем Комісії у справах цивільної служби. Допоміжну роль при відборі персоналу виконують деякі спеціалізовані організації, такі як Агентство з оцінки та відбору кандидатів для державної служби, Група корпоративного розвитку. Вони покликані забезпечувати дотримання принципу справедливої оцінки заслуг кандидатів на посади цивільної служби шляхом проведення відкритих конкурсів. Процедура від-

бору складається з декількох етапів. На першому з них робиться письмовий доповідь на задану тему, на другому проводяться тести і інтерв'ю, на третьому – на підставі оцінки всієї сукупної інформації про претендента проводиться заключна співбесіда, за результатами якої вирішується питання про зарахування.

Близько 50% громадянських службовців Великої Британії надають послуги населенню: виплачують пенсії та допомоги, працевлаштовують безробітних, видають різноманітні ліцензії, 20% працюють у Міністерстві оборони та в його агентствах, а решта розподілені між адміністративним апаратом центральних органів державного управління та допоміжними адміністративними службами [10].

Швейцарська модель публічної служби не передбачає чіткого понятійного унормування поняття «публічна служба». У Швейцарії ніколи не існувало нормативного акта про державних службовців. В кожному кантоні діють особливі публічно-правові норми. Законодавство про публічну службу Швейцарії складається з федерального законодавства, кантонального та нормативних актів громад. На рівні Швейцарської Конфедерації зміст публічно-правових службових відносин детально регламентовано в чинному нині Законі про посадовців від 30 червня 1927 р. Для претендентів на публічну службу в Швейцарії головними є критерії оцінки ділових якостей. В органи публічної влади обирається тільки особа, яка буде краще, ніж інші претенденти, виконувати службові завдання, функції та повноваження. При надходженні на публічну службу враховуються перш за все спеціальні знання, професійна підготовка, готовність до належного виконання посадових обов'язків. Відповідність таким вимогам необхідно підтверджувати документами про шкільну або професійну освіту, посвідченнями про здання іспитів. Поряд із професійною кваліфікацією кандидати повинні мати також хорошу репутацію. Крім того, виявляється здатність і бажання претендента до спільної роботи з колегами, начальниками, а також з громадянами.

У Німеччині система публічної служби та доступ до неї є поетапним, він складається з двох державних іспитів, до яких допускаються особи, які пройшли теоретичну підготовку та стажування у земельних або федеральних органах управління. Посади на публічній службі у Німеччині об'єднані в групу посад від нижчої до вищої, які вимагають однакового освітнього рівня для вступу на них, однак відповідальність і складність

завдань на різних рівнях вимагають досвіду й удосконалення професійних навичок.

Службовці Німеччини перебувають в одному з трьох видів статусу, які відрізняються рівнем обсягом функціональних обов'язків. Підготовча служба характеризується тим, що службовець не обіймає жодної посади, а проходить теоретичну і практичну підготовку. Випробувальна служба починається з призначення на посаду і триває від одного до трьох років. Пожиттєве призначення отримують службовці, яким на момент призначення виповнилося 27 років і які мають успішно закінчену випробувальну службу. Тобто на службу може бути прийнята особа, що є найбільш професійно придатною [25].

У системі Міністерства фінансів Ірландії функціонує Служба з призначень на державну службу, основними завданнями якої є забезпечення проведення процедур відбору і найму персоналу на державну службу. Служба також здійснює контроль за дотриманням правил проведення конкурсів на державну службу у тих міністерствах і відомствах, які мають відповідну ліцензію для самостійного проведення конкурсних процедур. Такій підхід вважається виправданим і може бути використаний в процесі здійснення позавідомчого контролю за призначенням на посади державної служби.

Веб-портал Служби є засобом первинної оцінки кандидатів при розгляді на ту чи іншу вакантну посаду державної служби. На порталі зберігається інформація про персональні дані, проводиться первинна оцінка спеціальних знань, тестування для встановлення ділових якостей тощо. Конкурсні процедури в Ірландії представляють собою заходи коли кадрові служби міністерств або відомств, що зацікавлені в підборі кваліфікованих кадрів, складають перелік вимог до вакантної посади, де зазначені: рівень освіти, умови проходження державної служби, рівень заробітної плати, необхідні компетенції та передають їх до Служби. Після чого разом з представником конкретного зацікавленого підрозділу міністерства або відомства опрацьовуються деталі конкурсу, а саме: необхідність проведення тестів, методика співбесіди тощо. Наступні етапи відбору персоналу повністю здійснюються Службою: розміщення інформації про конкурс, проведення первинних конкурсних процедур, перевірка даних про кандидата, складання списку потенційних кандидатів. Служби проводять оцінку і тестування потенційних кандидатів, за результатами яких відбувається ранжування відібраних

кандидатів для подальшого прийняття рішення про призначення кандидата на вакантну посаду. На сьогодні законодавчо не врегульовано призначення міністерствами і відомствами запропонованих Службою кандидатів, однак на практиці, такі кандидати завжди призначаються на посади державної служби в Ірландії [27].

У США «службовцем публічного сектора» вважається будь-яка особа, праця якої оплачується з бюджету федерації, штату або місцевого органу влади. Службовці публічного сектора у США займають посади, розподілені в ієрархічному порядку за 18 категоріями відповідно до відповідальності та складності роботи. Прийом на посади заснований на принципах конкурентності й відвертості та здійснюється або на конкурсній основі, або через участь у спеціальній навчальній програмі. Призначення на посади за допомогою конкурсного відбору здійснюється на основі моделі управлінської кваліфікації: некар'єрне призначення на загальні посади; тимчасове призначення для виконання спеціальних робіт; надзвичайне призначення на загальні посади в разі особливих обставин. Призначення на посади через участь у спеціальній навчальній програмі здійснюється через програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації для державних службовців, які реалізуються в багатьох навчальних закладах, зокрема в спеціалізованих закладах освіти, на відповідних факультетах університетів, на політологічних факультетах коледжів. Обов'язковим елементом підготовки державних службовців у США є стажування на конкретних посадах із наступною оцінкою результатів цього стажування, а вищим урядовцям рекомендується ще й мати індивідуальний план розвитку, спрямований на вдосконалення професійних і управлінських навичок та підвищення творчого потенціалу [20].

Характерними особливостями публічної служби в Канаді є дієвість системи професійного навчання публічних службовців. Вони поділяються на категорії: професійна і наукова; адміністративна, технічна та іноземна служби; допоміжний персонал; державні службовці, які здійснюють управлінські функції. Прийняття на державну службу та просування по ній здійснюється на конкурсній основі, так званій «системі заслуг». Цей принцип не отримав правового закріплення в канадському законодавстві, але аналіз практики публічного управління дозволяє зробити висновок, що відбір найбільш кадрів відбувається з урахуванням їх знань та досвіду [8].

Прийом на державну службу здійснює Комісія цивільної служби, яка може передавати ці обов'язки іншим органам влади. Головний метод відбору на державну службу є складання конкурсних іспитів. Кандидат на посаду подає заяву про включення його до числа конкурсантів до Комісії цивільної служби. Основні вимоги щодо рівня знань та інші «кваліфікаційні стандарти» визначені актами Комісії цивільної служби та обов'язкові для застосування при проведенні іспитів.

Відбір та призначення на державну службу Сінгапуру ґрунтуються на засадах відкритої конкуренції, непідкупності та політичної нейтральності. Державні службовці Сінгапуру отримують конкурентні ринкові ставки на основі гнучкої структури заробітної плати в залежності від продуктивності праці. Усі державні службовці проходять щорічну атестацію, під час якої розглядається потенціал службовця і продуктивність його праці. Такі дані відповідним чином реєструються. Це дає можливість приймати рішення щодо просування по службі і нагород. Проводяться постійні перевірки з метою забезпечення постійної конкурентоспроможності та можливості залучення та збереження талановитого персоналу. Важливе місце у політиці державної служби Сінгапуру посідає навчання державних службовців. Кожний державний службовець має право на 100 годин навчання щорічно, з яких 60% – це курси, пов'язані з роботою, 40% – курси саморозвитку, самовдосконалення [28].

Відмінні особливості публічної служби в Японії полягають у тому, що до категорії державних службовців включають працівників державного апарату і осіб, які працюють на підприємствах, що належать державі (службовців державних залізниць, працівників телебачення, муніципальних шкіл); система довічного найму державних службовців практично виключає міжвідомчу мобільність і ротацію кадрів і дозволяє мати незначний за чисельністю персонал державних службовців.

Всі особи, що перебувають на державній службі, підрозділяються на дві основні категорії – працівників «звичайної служби» і працівників «особливої служби». Основна маса чиновництва зайнята на «звичайній службі» стосовно якої діє система призначення на посаду на основі конкурсних іспитів. Японська Конституція закріпила принцип рівного доступу громадян до державної служби. Закон Японії «Про державних службовців» встановлює, що набір на державну службу здійснюється відповідно до особистих

заслуг кандидата, його професійної підготовки й ділових якостей, виявити які й повинні конкурсні іспити. Система іспитів на державну службу, введена наприкінці XIX ст., діє без істотних змін й дотепер. Іспити можуть бути письмовими або усними. Допускається проведення іспиту з фізичної підготовки, оцінка спеціальних навичок тощо. Конкурсні іспити організуються за принципом «відкритих дверей». Час і місце їхнього проведення оголошуються в засобах масової інформації. Вимоги щодо конкурсних іспитів ідентично для більшості державних установ. Цікавим є те, що проводиться також «загальний іспит» у вигляді групової дискусії по одному із предметів з метою визначення здатності кандидатів швидко сприймати суть різних думок, виробляти свій підхід, використовувати переконливі аргументи при формулюванні власної позиції. Через конкурсні іспити відбувається й підвищення на посаді.

У Китайській Народній Республіці не здійснюється поділ між політичними й адміністративними посадами, не передбачається політичний нейтралітет державних службовців. Тут встановлено ієрархію працівників державних адміністративних органів, причому ранги пов'язуються із зайняттям певних посад. Посади державних службовців розділені на керівні та некерівні (діловоди, секретарі, працівники відділів, інспектори). Державне управління в Китаї здійснюється з урахуванням наступних підходів: відкритість влади; участь населення; залучення кращих інтелектуальних сил; контроль діяльності апарату партії з боку зацікавлених представників суспільства. Такий підхід повністю відповідає культурно-політичним традиціям країни. Законом КНР уточнені вимоги, що висуваються до кандидатів на посади державних службовців, а саме: громадянство КНР, вік – 18 років і старше, підтримка Конституції КНР, добра поведінка, здоров'я, достатнє для нормального виконання службових обов'язків, а також культурний рівень, працездатність і компетентність, що відповідають посадовим обов'язкам.

Результати нашого дослідження засвідчують, що різні історичні традиції країн та культура, а також системи призначення на посаду мають значний вплив на проходження публічної служби. З огляду на екстремальні умови такого проходження в Україні доцільно запровадити гнучкі механізми здійснення своїх функцій публічними службовцями. Це може стосуватися надання реальної самостійності працівникам у визначенні місця роботи (робота на дому, спілкування

в режимі Zoom чи Skype), регламенту роботи, планування і звітування про роботу.

При прийнятті на посаду можна скористатися досвідом країн, які використовують відмінні від конкурсних процедури. Наприклад, досвідом Швейцарії, коли головними є критерії оцінки ділових якостей. Відповідність таким критеріям необхідно підтверджувати документами про шкільну або професійну освіту. Крім того, за критерієм можна взяти бажання претендента до спільної роботи з колегами та громадянами. Досвідом Великої Британії щодо проведення співбесіди, за результатами якої вирішується питання про зарахування.

Або досвідом США щодо призначення на посади через участь у спеціальній навчальній програмі підвищення кваліфікації для державних службовців, з наступною оцінкою результатів навчання, а також наявність індивідуального плану розвитку професійних і управлінських навичок, де як в Сінгапурі кожний державний службовець має право на 100 годин навчання щорічно, з яких 60% це курси, пов'язані з роботою, 40% курси саморозвитку.

Доцільно також вбачаємо проведення дискусії по одній з проблем, як в Японії, з метою визначення здатності кандидатів швидко сприймати суть різних думок, виробляти свій підхід, використовувати переконливі аргументи при формулюванні власної позиції.

Так як з початком війни багато положень законодавства України виявилось неможливо виконувати, то необхідно було їх накласти на воєнні реалії. Зміна регулювання почала відбуватися з прийняттям Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 року № 2136-IX яким встановлюються тимчасові умови щодо укладення та розірвання трудових договорів, зміни істотних умов праці, переведення на іншу роботу, надання відпусток, максимальної тривалості роботи протягом тижня та періоду відпочинку, оплати праці [2].

Подальша практика проходження публічної служби в умовах війни призведе до нових змін в законодавстві і подальших наукових розвідках з цих проблем.

**Висновки.** В результаті проведених досліджень визначено, що публічне управління тієї чи іншої країни залежить від конкретних умов її функціонування. Практично ні в одній з розглянутих нами країн останнім часом не здійснювалось проходження публічної служби в умовах війни. Разом з тим можна скористатися їх досвідом в мирний

час. В Україні доцільно запровадити гнучкі механізми здійснення своїх функцій публічними службовцями. Це може стосуватися надання їм реальної самостійності в роботі та змінах умов при прийнятті на посаду. Корисним може бути досвід таких країн

як Швейцарія, Велика Британія, США, Сінгапур, Японії. Подальша практика проходження публічної служби в умовах війни призведе до нових змін в законодавстві і подальших наукових розвідках з цих проблем.

#### Список літератури:

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
3. Постанова КМУ від 25 березня 2016 р. № 246 Про затвердження порядку проведення конкурсу на заняття посад державної служби. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>
4. Про затвердження завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2021 рік: розпорядження КМУ від 28 грудня 2020 року № 1645-р. 35. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-2020-%D1%80#Text>
5. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 165–175.
6. Афонін Е. Функціональна і компетентісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії. *Український соціум*. 2015. № 1(52). С. 7–22.
7. Борщ Г. Розвиток організаційного лідерства у публічному управлінні : навчальний посібник. К. : «ДП «НВЦ Пріоритети», 2017. 40 с.
8. Варунц Л. Місцеве самоврядування Канаді: загальна характеристика. *Порівняльно-аналітичне право*. 2019. № 1. С. 80–82.
9. Ващенко К. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. ІваноФранківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
10. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції). *Ефективність держав, ного управління* : збірник наукових праць ЛРІДУ НАДУ при Президентові України. Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. Вип. 6/7. С. 442.
11. Драгомирецька Н. Зарубіжна практика використання методів навчання державних службовців. *Публічне урядування*. 2016. № 4. С. 48–55.
12. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / НАДУ при Президентові України «Державна служба» ; за ред. С. М. Серьогіна, В. М. Сороко, Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2011. Т. 6–7. 524 с.
13. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
14. Зелінський С. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. К. : НАДУ, 2016. 296 с.
15. Клименко І. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія. Київ : Центр учб. літ., 2016. 176 с.
16. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Державна служба в Україні : навчальний посібник. К. : «Дакор», 2009. 310 с.
17. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / ред. кол. : К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук, В. А. Дерезь (відп. ред.). К. : ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.
18. Оболенський О. Ю. Основи державної служби : підручник. К. : КНЕУ. 2006. 472 с.
19. Онишук С. В. Практика застосування Закону України «Про державну службу» : практичний посібник. Івано-Франківськ ; Дрогобич : Коло, 2017. 184 с.
20. Орлів М. Розвиток керівних кадрів федеральних агентств у США: досвід для України. *Вісн. НАДУ*. 2017. № 2. С. 87–94.
21. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, І. С. Боднар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук. Київ : Видавництво Ліра, К, 2016. 256 с.
22. Політика в публічному управлінні : навч. посіб. / І. Боднар, В. Горник, С. Кравченко, В. Кравченко. Київ : Видавництво Ліра, К, 2017. 200 с.
23. Романенко Є. Правовий зміст Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. *Наукові інновації та передові технології*. № 2(2). 2021. С. 72–85.
24. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. Ковбасюка та ін. Київ : НАДУ, 2012. 612 с.

25. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2010. 76 с.

26. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

27. About The Commission // Commission For Public Service Appointments. URL: <http://www.cpsa.ie/Default.aspx?SID=5&SSID=0>

28. Learning and Developmental Opportunities // Public Service Division/ Singapore Government. URL: [http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/care%ersinpsd/whypsd/learning\\_and\\_developmental\\_op%portunities.html](http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/care%ersinpsd/whypsd/learning_and_developmental_op%portunities.html)

## **Shevchenko O. O., Shevchenko N. O., Dobrogorsky O. V. IMPLEMENTATION OF WORLD EXPERIENCE OF PUBLIC SERVICE IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR TIME**

*The article theoretically summarizes the world experience of public administration on the example of public service systems in Great Britain, Switzerland, Germany, Ireland, USA, Canada, Singapore, Japan and China. The aim of the study is to study the experience of real public administration on the example of specific countries and improve their own experience.*

*The relevance of the study stems from the current military realities of solving issues, staffing the public service to ensure and support the defense of Ukraine by enabling society to receive vital services, the implementation of which is provided, in particular, public authorities, local governments, entities of public sector.*

*In this regard, the specifics of the British public service are defined, the legislation of which does not have a consolidated law on civil service, and regulates only some of the most important aspects. The multilevel nature of public authority in Switzerland (confederation, cantons and communities) is analyzed and it is noted that the public service is not sufficiently regulated by law. It is noted that in Germany the system of public administration attracts with its orderliness, the system of hierarchy of public servants. It has been found that there is a special civil service appointment service in Ireland, the main task of which is to ensure the selection and recruitment of staff.*

*The procedure for recruiting civil servants in the United States was analyzed and found to be based on the principles of competition and openness and is carried out either on a competitive basis or through participation in a special training program. And in Canada, the characteristic features of public service are the effectiveness of the system of professional training of public servants, and promotion is carried out on the principle of «merit system».*

*The practice of entering and passing public service in the countries of the East is special: Singapore, Japan, China. Selection and appointment to Singapore's civil service are based on the principles of open competition, incorruptibility and political neutrality. Singaporean civil servants have the right to annual training related to work and self-development. In Japan, the system of civil service examinations, introduced in the late nineteenth century, is still in force without significant changes. In China, there is no separation between political and administrative positions and no political neutrality of civil servants. The positions of civil servants are divided into managerial and non-managerial and are controlled by society.*

*It was found that different historical traditions of countries and culture, as well as systems of appointment have a significant impact on public service. In Ukraine, given the difficult conditions of the state, it is advisable to introduce flexible mechanisms for the performance of their functions by public servants, and when hiring you can use the experience of countries that use non-competitive procedures.*

*It is concluded that further practice of public service in wartime will lead to new changes in legislation and further scientific research on these issues.*

**Key words:** public service, position, civil servant, implementation of experience, wartime conditions.