

УДК 35.078.3

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.18>

Сергій САЧОВ

аспірант, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

sergiosachov@gmail.com

ORCID: 0009-0005-2027-9533

ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті узагальнено теоретичний досвід публічного управління в Європі, розглядаючи системи публічної служби у Франції, Швейцарії, Німеччині та Великій Британії. **Метою** статті є аналіз як позитивних, так і негативних аспектів державного управління в зазначених країнах. Актуальність цього дослідження зумовлена прагненням України до європейської інтеграції та впровадженням децентралізації державного управління, що спрямовано на побудову демократичного суспільства, правової та соціально орієнтованої держави за європейським зразком. **Методологією** дослідження даної статті є теоретичний аналіз ключових понять «публічна служба», «громадянська служба» та «державна служба», які є поширеними в управлінській практиці країн Європи. **Наукова новизна** роботи полягає в дослідженні особливостей публічних служб у країнах Європи. Проаналізовано особливості публічної служби у Франції, відзначено її соціальну орієнтацію. Вивчено багаторівневу структуру публічної влади у Швейцарії, де фактична існуюча публічна служба недостатньо врегульована законодавчо. У Німеччині система публічного управління приваблює впорядкованістю та логічною ієрархією службовців, що підвищує статусність державних представників без відчуження від суспільства. У Великій Британії поняття «публічна служба» не використовується, натомість існує термін «громадянська служба». Незважаючи на це, система публічного управління забезпечує ефективне виконання державних функцій, підвищення авторитету влади та легітимність управління. **Висновки.** З урахуванням досвіду публічної служби провідних європейських країн можна створити модель, яка б максимально знижувала негативні аспекти й підсилювала позитивні. Перспективним напрямом у цьому є орієнтація на соціальну державу, де публічні інститути, що здійснюють соціально спрямовану діяльність, мають бути пріоритетними. Державний сектор повинен стати відповідальним перед громадянами адміністратором, якому необхідні контроль і аудит.

Ключові слова: публічна служба, державна служба, громадянська служба, публічне управління, самоврядування, населення.

Serhii SACHOV

Postgraduate Student, Public Higher Educational Establishment “Vinnytsia Academy of Continuing Education”

sergiosachov@gmail.com

ORCID: 0009-0005-2027-9533

PROSPECTS FOR IMPLEMENTING THE EUROPEAN EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Abstract. The article summarizes the theoretical experience of public administration in Europe, considering the public service systems in France, Switzerland, Germany and Great Britain. **The aim** of the article is to analyze both positive and negative aspects of public administration in these countries. The relevance of this study is determined by Ukraine's desire for European integration and the implementation of decentralization of state administration, which is aimed at building a democratic society, a legal and socially oriented state according to the European model. The research **methodology** is a theoretical analysis of the key concepts “public service”, “civil service” and “state service”, which are common in the management practice of European countries, was carried out. **The scientific novelty** of the work lies in the study of the peculiarities of public services in European countries. The peculiarities of public service in France are analyzed, its social orientation is noted. The multi-level structure of public authority in Switzerland is studied, where the actual existing public service is not sufficiently regulated by law. In Germany, the system of public administration is attractive with orderliness and a logical hierarchy of employees, which increases the status of state representatives without alienation from society. In Great Britain, the concept of “public service” is not used, instead the term “civil service” exists. Despite this, the system of public management ensures the effective performance of state functions, increasing the authority of the authorities and the legitimacy of management. **Conclusions.** Considering the experience of the public service of the leading European countries, it is possible to create a model that would reduce the negative aspects as much as possible and strengthen the positive ones. A promising direction in this is orientation towards a welfare state, where public institutions carrying out

socially oriented activities should be prioritized. The public sector must become an administrator accountable to citizens, which needs control and audit.

Key words: *public service, state service, civil service, public administration, self-government, population.*

Постановка проблеми. Країни «Старої Європи», зокрема Франція, Швейцарія, Німеччина та Велика Британія, часто слугують зразком для вивчення європейського досвіду публічного управління. Вибір цих країн зумовлений унікальністю кожної з моделей управління та їхнім багаторічним досвідом існування публічної служби. Вони пройшли тривалий та складний шлях реформування, постійно вдосконалюючи механізми функціонування державного апарату, додаючи нові елементи та позбуваючись неефективних. Тому їхній політико-правовий досвід у сфері публічного управління є важливим для вивчення і може бути корисним для реформування державної служби в Україні, де зараз також відбуваються значні зміни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню досвіду управління державою і суспільством в контексті європейського простору приділяється значна увага в дослідженнях науковців. Методологічною основою є праці таких українських авторів, як: Л.С. Гулак [1], С.Д. Гелей [2], М.М. Дзера [3], А.В. Прокіп [3], А.С. Романюк [4; 5] та ін.

У своїй роботі Л.С. Гулак [1] зазначає, що оптимальне співвідношення між державним управлінням і місцевим самоврядуванням у різних країнах визначається методом спроб та помилок. Однак досягнення позитивного результату цього тривалого та безперервного процесу можливе лише за умови врахування історичних, національних та географічних особливостей конкретної країни.

М.М. Дзера та А.В. Прокіп [3] підкреслюють, що самоврядування в країнах ЄС, базуючись на принципах Хартії, функціонує як на регіональному, так і на базовому рівнях. При цьому можуть існувати різні моделі муніципального управління: уніфікована система, як у Франції, або різноманітні режими, як у Німеччині та Великій Британії.

Метою статті є дослідження особливостей публічних служб у країнах Європи, а також вивчення можливостей впровадження їхнього досвіду в Україні.

Виклад основного матеріалу. У Франції публічні служби держави включають цен-

тральні та місцеві організації, які діють в інтересах суспільства, яке фінансує їхню діяльність. До таких служб належать системи правосуддя, поліції, освіти, охорони здоров'я, а також залізничний транспорт і енергетика [6]. Поняття «публічна служба» з'явилося внаслідок революційних змін в економіці, науці та техніці, що відбулися ще в XIX столітті. У період стрімкого розвитку капіталізму та промислової революції відбувалася руйнація старих соціальних структур, що спричинило появу нових проблем у сфері праці, матеріальних умовах життя та способі життя. Це, своєю чергою, призвело до конфліктів, зокрема класових зіткнень, для вирішення яких держава мала втрутитися, щоб знизити соціальну напругу. Раніше держава у Франції обмежувалась виконанням функцій, пов'язаних із суверенітетом, таких як правосуддя, поліція, національна оборона та збирання податків, і тому її називали державою-жандармом. З часом її завдання розширилися, включаючи питання освіти, громадських робіт, охорони здоров'я та праці, містобудівництва тощо. У зв'язку з такою еволюцією про неї почали говорити як про державу-покровителя [6].

У цьому контексті колишнє поняття французького адміністративного права «публічна влада» було замінено поняттям «публічна служба». Це поняття вперше з'явилося у постанові суду щодо спорів про підсудність, відомій як «постанова Бланко» 1873 року. Відтоді воно постійно розвивалося. У Франції існує особливий політико-правовий устрій, де державна адміністративна система ґрунтується не на іманентному авторитеті влади, а на служінні держави своїм громадянам. Таким чином, поняття «публічна служба» стає ключовим критерієм застосування публічного права та визначення сфери адміністративної юрисдикції. Служіння держави своїм громадянам є основою для норм, які визнаються кодифікованим правом Франції, та забезпечує баланс між владними повноваженнями і обов'язками адміністрації, що встановлюються цими нормами.

Служіння держави своїм громадянам передбачає надання адміністрацією різних послуг, тому поняття публічних послуг має ширше зна-

чення, ніж просто правові аспекти. Громадяни Франції розглядають публічні служби як частину особливої моделі розвитку, з якою вони себе асоціюють. Після Другої світової війни Франція обрала проміжний шлях розвитку, який поєднував елементи радянської економіки та ліберальної економіки американського типу. Цей шлях передбачав важливу роль держави та визнання колективних цінностей, що відобразилось у передовій системі соціального захисту, економічному плануванні та націоналізації великих підприємств. У цьому контексті поняття публічної служби закріпилося чіткіше, ніж в інших європейських країнах. Особливістю французької системи є те, що публічна служба охоплює всі види діяльності державної влади, якщо вона здійснюється в інтересах суспільства. На такі служби поширюється спеціальний правовий режим.

Отже, публічна служба не обмежується лише організаційною структурою, а представляє собою конкретну діяльність. Однак у повсякденному вжитку часто ігнорується цей аспект. Наприклад, неслухно називати Національну спілку залізничних шляхів публічною службою, оскільки це термін стосується не самого підприємства, а завдання, що перед ним стоїть – здійснення залізничних перевезень. Ця діяльність провадиться в інтересах всього суспільства, проте не всі види такої діяльності є публічними службами, оскільки для цього вони повинні бути підпорядковані органу державної влади. Це вимагає політичного рішення, форма якого змінюється залежно від потреб часу. Наприклад, забезпечення продуктами харчування є питанням, що стосується інтересів всього суспільства, але, за винятком кризових періодів, ця сфера не є державною службою, а належить до сфери приватної ініціативи.

Субпідпорядкування відрізняється від підпорядкування. Публічні послуги можуть бути делеговані недержавному суб'єкту, наприклад, приватному оператору, а це вже є делегування публічних послуг. Проте для цього необхідне політичне рішення: як для створення такої служби, так і для встановлення умов її організації та функціонування. Ці рішення приймаються органами влади як на рівні держави, так і на місцевому рівні в межах законів, що регулюють територіальну децентралізацію. У Франції існують численні публічні служби на

рівні регіонів, департаментів та муніципалітетів, які є важливими для громадян. Ефективна робота цих служб визначає безпеку населення, забезпечення життєвих потреб, медичну допомогу, доступ до інфраструктури, що забезпечує пересування та повсякденне життя в міських та сільських населених пунктах. Більше 20% працездатного населення займається роботою в цій сфері, і загальна сума державних видатків, що направляються на ці служби, становить близько 50% ВВП [7]. Загалом можна сказати, що публічне управління у Франції має соціальний характер: воно не виступає у ролі апаратного владно-наказового механізму керування, а є інститутом, створеним для громадян з їхнім невід'ємним правом на свободу. Таким чином, держава у Франції існує не для себе самої і не асоціюється з бюрократичним апаратом, а намагається виконувати своє демократичне призначення.

У Швейцарії публічна служба, яка має давні європейські коріння, може бути охарактеризована як робота чиновників та службовців у владних органах різних рівнів (конфедераційний, кантонський та муніципальний), що здійснюють функції та повноваження цих органів. Чиновники обираються на посади на визначений термін, є незалежними у виконанні особливо важливих владних функцій і повноважень, а їхній статус закріплений у спеціальних законах та інших нормативних актах. Службове право (право публічної служби) включає систему правових норм, які регулюють відносини чиновників і службовців, в основному у сфері публічного права, а також трудові відносини інших осіб, що перебувають на публічній службі. На відміну від німецького чи французького права, швейцарське законодавство ніколи не враховувало і не застосовувало принципи та правила професійного чиновництва. Як зазначав швейцарський вчений Я. Дубс ще в 1878 році, «немає ніяких правових відмінностей між службовим статусом чиновника і приватним статусом працівника в комерційному підприємстві» [6].

У Швейцарії існують три типи публічно-правових службових відносин: посадове правовідношення, публічно-правове відношення службовців та приватно-правове відношення службовців. Посадовці-чиновники, на відміну від інших працівників, що працюють у публіч-

ній службі, здійснюють суверенні функції держави, що означає виконання владних повноважень з правовими наслідками. Проте ні практика, ні законодавство не надають чіткого матеріального визначення того, кого можна вважати чиновником у контексті публічної служби. Поняття «чиновник» є формальним і, до певної міри, близьким до поняття державного службовця, але з виборним статусом, яке визначається в статті 1 Федерального закону про чиновників (1927 р.): «Чиновник – це особа, яка обирається на посаду федеральним урядом (Бундесратом), іншими йому підпорядкованими органами або загальношвейцарським судом» [8]. Отже, швейцарські чиновники тепер перестають бути просто громадянами, які працюють у публічній службі, і перетворюються на професійно працюючих службовців адміністративного апарату. Бундесрат встановлює перелік посад, зайняття яких надають конкретним особам статус чиновника. Цей перелік посад потребує узгодження з Федеральними Зборами – парламентом Швейцарії. Наприклад, стаття 3 Положення про службу та посадові оклади державного персоналу кантону Вале зазначає: «Персонал, вказаний у додатку «А» від 14 до 35 класу, належить до чиновників. Решта працівників належать до службовців» [8]. Службовці, як категорія працівників, приймаються на публічну службу на підставі особливих публічно-правових норм і перебувають, так само як і чиновники, у публічно-правовому службовому відношенні. Виділяються різні правові форми таких публічно-правових відносин, включаючи публічно-правові трудові відносини та спеціальні публічно-правові відносини для різних категорій службовців, наприклад, службовців вищої школи.

У підсумку можна зазначити, що швейцарська модель публічної служби не включає чіткого юридичного визначення поняття «публічна служба». Більше уваги як на рівні законодавства, так і на практичному рівні приділяється чиновництву. Проте це не дає підстав для ігнорування інших аспектів публічної служби, які реально існують в Швейцарії. Просто на рівні законодавства їх правовий статус не має достатнього регулювання.

У Німеччині публічна служба охоплює «діяльність, яка здійснюється особами на службі юридичної особи публічного права; це

професійна робота, яка полягає у виконанні публічно-правових функцій в органах федеральної державної влади, земельних органах, міських радах та інших органах публічного права». Під це поняття також підпадають судді, професійні та контрактні військові, а також службовці разом з робітниками, якщо вони зайняті на службі юридичної особи публічного права. У Німеччині, особливо в «старих землях» ФРН, до числа чиновників відносяться не лише службовці та робітники державної служби, а й поліцейські та вчителі. Німецьке законодавство класифікує всіх працівників державної служби на чиновників, службовців та робітників. Чиновники у цій системі виступають особливими носіями публічно-правових функцій, що є досить поширеною концепцією у Західній Європі. У Німеччині чиновник – це особа, яка має спеціальні службові стосунки з державою і зобов'язана виконувати державно-правові функції, одержуючи для цього відповідні владні публічно-правові повноваження від держави. Ці особи займають публічно-правові посади у федеративних установах, федеральних землях, органах місцевого самоврядування та інших адміністративних установах. Функціонально державна служба в Німеччині охоплює всі аспекти діяльності, пов'язані з виконанням публічних завдань, включаючи всі аспекти управління персоналом та соціальні відносини, які виникають між індивідуумами і їх роботодавцями як носіями публічного права [6].

У Німеччині розрізняють поняття «чиновник» і «службовець», оскільки діяльність у сфері державної служби може базуватися як на державно-правовому акті про призначення на посаду (це стосується чиновників), так і на основі приватного права (це вже стосується службовців або робітників). Чиновники визначаються як професійні державні службовці, в той час як службовці та робітники не мають такого самого високого професійного рівня у цьому контексті.

У Німеччині, так само як і в інших країнах, існує розрізнення між політичними чиновниками і чиновниками-спеціалістами. Політичні чиновники зазвичай залишають свою посаду після зміни влади, коли формується новий уряд. У цій ситуації до 20% керівного персоналу міністерств та інших організацій може зазнати змін. Чиновники-спеціалісти мають значний

рівень професійної підготовки, що робить їх ефективнішими в роботі, ніж їхні політичні керівники. Навіть якщо чиновник-спеціаліст є членом політичної партії, він зобов'язаний зберігати політичний нейтралітет у здійсненні своїх службових обов'язків. Також політичні чиновники, які займають посади у державній службі, мають обов'язок служити інтересам суспільства загалом, а не лише інтересам своєї політичної партії. Наприклад, якщо чиновника обирають у Бундестаг, він зобов'язаний взяти відпустку з правом повернення на свою посаду після закінчення депутатських повноважень.

Серед європейських країн, особливо в Німеччині, актуальним є питання щодо доцільності існування чиновництва як привілейованого класу у суспільстві. Песимістичні прогнози Ф. Тьонніса, Г. Зіммеля та М. Вебера щодо чиновництва як «спеціалістів без душі» реалізувалися саме у Німеччині, їхній рідній країні. Чиновництво стало закритою кастою з численними привілеями та складним управлінським апаратом.

У Великій Британії відсутнє чітке визначення поняття «публічна служба», замість цього уживається термін «громадянська служба». Законодавство про громадянську службу цієї країни є фрагментарним та особливим, складається з ряду парламентських актів, таких як накази у Раді, постанови та інструкції окремих міністерств. Відсутній єдиний закон про державну службу, і лише деякі ключові аспекти регулюються в законодавчому порядку. Наприклад, Закон про міністрів Корони 1975 року установив загальний перелік посад міністрів у Великій Британії, а статус окремих міністрів визначається спеціальними статутами. Згідно з Законом про повноваження в системі громадянської служби 1992 року, міністр у справах громадянської служби може делегувати свої повноваження міністрам та головам відомств, які, в свою чергу, передають їх іншим особам, що керують підрозділами і відомствами. Крім того, Парламент щорічно приймає закони щодо пенсій громадянських службовців та затверджує відповідні бюджетні асигнування, включаючи ті, що стосуються повноважень посадових осіб [8].

Термін «громадянська служба» виник історично в Великій Британії, де міністрів колись називали політичними «слугами» Корони,

а осіб, які служили в армії, – військовими «слугами». Службовці усіх міністерств і відомств, за винятком Міністерства закордонних справ, входять до складу внутрішньої громадянської служби. Міністерство закордонних справ має в своєму складі як дипломатичних представників, так і службовців внутрішньої громадянської служби. До внутрішньої громадянської служби також входять службовці виконавчих органів та спеціалізованих органів державного управління. У Великій Британії наразі функціонує понад 130 виконавчих агенцій, які нараховують близько 375 тисяч працівників, що становить 75% від загальної кількості громадянських службовців. Громадянські службовці класифікуються на публічних та громадянських. Приблизно половина громадянських службовців надають послуги населенню, зокрема виплачують пенсії та допомоги, працевлаштовують безробітних та видають ліцензії. Понад 20% громадянських службовців зайняті в Міністерстві оборони та його агентствах, а інші розподілені між адміністративними апаратами центральних органів державного управління, допоміжними адміністративними службами та самофінансованими установами. Громадянські службовці поділяються на дві категорії: промислові і непромислові. Промислові службовці працюють у виробничій галузі, їхнє число обмежене, і вони не користуються пільгами. Непромислові службовці, відомі як «білі комірці», становлять основну частину службовців, які працюють у міністерствах і відомствах, і розділяються на постійних і тимчасових. Це розподілення залежить від умов праці, оплати праці та пенсійного забезпечення. Постійні службовці проходять конкурсний відбір і включаються в штат відповідної установи, де призначаються на певні посади. Вони мають право на пенсію після досягнення визначеного законом віку при умові виходу із займаної посади. Тимчасові службовці набираються на роботу на певний термін без конкурсу для виконання конкретних завдань і мають обмежені права у порівнянні з постійними службовцями.

Таким чином, публічні служби Франції, Швейцарії, Німеччини та Великої Британії відрізняються своєю структурою та специфікою через історичні особливості кожної країни. Проте визначити, яка з наведених моделей є найкращою або найбільш привабливою

для України, однозначно не можливо, оскільки кожна з них має свої переваги і недоліки. Розглянемо, наприклад, публічну службу у Франції, яка відрізняється від аналогічних систем інших країн своєю акцентуацією на соціальних аспектах. У цій країні особлива увага приділяється інститутам, які відповідають потребам громадян і мають значення для їх повсякденного життя. Це підтверджує, що Франція може бути названа соціальною державою, оскільки це є однією з головних цілей кожної сучасної демократичної країни.

Перевагою публічної служби в Швейцарії є її висока близькість до населення, що досягається через надання значних повноважень щодо організації та контролю за діяльністю публічних органів і служб не на рівні державного законодавства, а через владу кантонів і муніципалітетів. Це дозволяє громадянським вимогам швидше доходити до влади, а владі швидше реагувати на них. Така організація публічної служби забезпечує мобільність влади та її ефективну взаємодію з населенням.

У Німеччині система публічного управління приваблює своєю організованістю, структурованістю і логічністю ієрархії публічних службовців. Всі особи, які займаються державними функціями, поділяються на три категорії: чиновники, службовці та робітники. Це один єдиний прошарок громадян, проте кожна з цих категорій має свої особливості в контексті правового статусу, який визначається наданням державою владних повноважень. Незалежно від того, чи є громадянин чиновником, службовцем чи робітником, він має певний соціальний захист, що забезпечується державою, та виступає її представником під час виконання своїх обов'язків. Це сприяє здобуттю статусності для особи, яка діє в інтересах держави. Водночас не відбувається відчуження від суспільства і громадян, як це іноді спостерігається в країнах з великою кількістю державних службовців і складним бюрократичним апаратом.

Політики та науковці відзначають складний процес формування системи місцевого самоврядування в сучасній Україні. Вони підкреслюють, що для цього процесу варто взяти за зразок розвинуті країни Європейського Союзу. Досвід цих країн у сфері публічної служби має активно використовуватись Україною, якщо вона справді має намір стати частиною цивілізованої Європи, уникаючи «сірої буферної зони» або входження до «євразійського простору».

Висновки. Отже, публічні служби у країнах Європи мають різну структуру та специфіку, що зумовлено історичними особливостями кожної з цих країн. Системи публічного управління в цих державах забезпечують ефективне виконання державних функцій, сприяють підвищенню авторитету і престижу влади, а також зміцнюють легітимність управління. Наявність публічної служби в європейських країнах дозволяє максимально враховувати інтереси населення та забезпечує кращий контроль над наданням соціальних послуг громадянам. Це дійсно робить ці країни правовими та соціально орієнтованими. З урахуванням досвіду управління публічною службою в провідних європейських країнах можна розробити модель, що мінімізує негативні аспекти та максимізує позитивні. В цій ідеальній моделі всі державні органи, установи та організації, що здійснюють функції держави, визначаються як публічні службовці. Законодавство про публічну службу повинно бути узгоджене на рівні всієї держави, а основна відповідальність у цій сфері має лежати на адміністративно-територіальних одиницях та органах місцевого самоврядування, які є найближчими до населення. Така модель має спрямовуватись на створення соціальної держави, де публічні інституції, що реалізують соціально орієнтовану діяльність, мають бути пріоритетними, щоб уникнути зростання бюрократизації та кастизації службового апарату. Іншими словами, державний сектор має виступати перед населенням як управитель, що піддається контролю та аудиту.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гулак Л.С. Особливості муніципального управління в зарубіжних країнах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки.* 2014. № 807. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulprn_2014_807_20.
2. Гелей С. Політико-правові системи світу: навч. посіб. С. Гелей, С. Рутар. Київ : Знання, 2006. 668 с.
3. Дзера М.М. Органи місцевого самоврядування у системі регіональних інститутів влади країн Європейського Союзу та України. М.М. Дзера, А.В. Прокіп. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького.* 2011. Т. 13. № 2 (48) Ч. 3. С. 194–200.

4. Романюк А. Порівняльний аналіз політичних систем країн Західної Європи: інституційний вимір : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути і процеси». Львів : Центр політичних досліджень, 2008. 37 с.

5. Романюк А. Порівняльний аналіз політичних інститутів країн Західної Європи : підручник. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2007. 391 с.

6. Гриб В.І. Публічна служба: європейський досвід. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 16. С. 7–14.

7. Карлін М.І. Фінанси домогосподарств провідних країн світу : навч. посіб. М.І. Карлін, І.О. Цимбалюк. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 172 с.

8. Шевченко О.О. Впровадження в Україні в умовах воєнного часу світового досвіду проходження публічної служби. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 3. С. 145–151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33\(72\)_3_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_3_27).

REFERENCES:

1. Hulak, L.S. (2014). Osoblyvosti munitsipalnoho upravlinnia v zarubizhnykh krainakh [Peculiarities of municipal management in foreign countries]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska Politekhnika". Yurylychni nauky – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Legal sciences*. 807, 109–112. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2014_807_20 [in Ukrainian].

2. Helei, S., & Rutar, S. (2006). *Polityko-pravovi systemy svitu [Political and legal systems of the world]*. Kyiv: Znan-
nia [in Ukrainian].

3. Dzera, M.M., & Prokip, A.V. (2011). Orhany mistsevoho samovriaduvannia u systemi rehionalnykh instytutiv vlady krain Yevropeiskoho soizu ta Ukrainy [Local self-government bodies in the system of regional institutions of power of the countries of the European Union and Ukraine]. *Naukovyi visnyk LNUVMBT imeni S.Z. Gzhytskoho – Scientific Bulletin of the LNUVMBT named after S.Z. Gzhytskoho*. (Vols. 13), 2 (48), 3. pp. 194–200 [in Ukrainian].

4. Romaniuk, A. (2008). Porivnialnyi analiz politychnykh instytutiv krain Zakhidnoi Yevropy: instyutitsiyni vymir [Comparative analysis of political systems of Western European countries: institutional dimension]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Lviv: Center for Political Studies [in Ukrainian].

5. Romaniuk, A. (2007). *Porivnialnyi analiz politychnykh instytutiv krain Zakhidnoi Yevropy [Comparative analysis of political institutions of the countries of Western Europe]*. Lviv: Ivan Franko LNU Publishing Center [in Ukrainian].

6. Hryb, V.I. (2020). Publichna sluzhba: Yevropeiskii dosvid [Public service: European experience]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 16, 7–14 [in Ukrainian].

7. Karlin, M.I., & Tymbaliuk, I.O. (2014). *Financy domohgospodarstv providykh krain svitu [Finances of households of the leading countries of the world]*. Lutsk: Vezha-Druk [in Ukrainian].

8. Shevchenko, O.O. (2022). Vprovadzhennia v Ukraini v umovash voiennoho chasu svitovoho dosvidu prok-hodzhennia publichoi sluzhby [Implementation of the world experience of public service in Ukraine in wartime conditions]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia – Public management and administration*. 33 (72), 3, 145–151. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33\(72\)_3_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_3_27) [in Ukrainian].