

Концептуальні засади державної служби

УДК 35.08(477)

Пашко Ірина Станіславівна

*здобувач кафедри суспільного розвитку і суспільно-владних відносин
Національної академії державного управління при Президентові України*

Пашко Ирина Станиславовна

*соискатель кафедры общественного развития и общественно-властных отношений
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

Pashko Iryna

*Candidate of the Department of Social Development and Public Relations
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

ХАРАКТЕРНІ РИСИ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ

СЛУЖБИ УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ УКРАИНЫ: РЕАЛИИ И

ТЕНДЕНЦИИ

**CHARACTERISTIC FEATURES OF THE INSTITUTIONALIZATION OF
THE CIVIL SERVICE OF UKRAINE: REALITIES AND TRENDS**

***Анотація.** Окреслено комплексну структуру інституту державної служби як сукупності окремих інститутів, що організаційно та концептуально визначають його якісні та кількісні характеристики. Продемонстровано, що характер процесів які відбуваються в інституті державної служби України зумовлений зовнішніми, вольовими, управлінськими рішеннями, метою яких є реалізація актуальних, соціально значимих цілей, що не мають на меті безпосередніх впливів на інститут державної служби. Звертається увага не лише на прямі а й на опосередковані впливи державного управління на інститут державної служби. Зокрема, акцентується на*

визначальній ролі політичних процесів, які формують концептуальні напрями розвитку держави та визначають пріоритети управлінської діяльності. Показано вплив дій щодо асоціації Україна – ЄС на процеси інституціоналізації державної служби як яскравий приклад синергетичного ефекту комплексних управлінських рішень у протидії неформальному деструктивному інституту корупції. Це спонукає до пошуку та застосування нового науково-теоретичного інструментарію та методологічного апарату дослідження процесів інституціоналізації у постсучасній синергетичній парадигмі. Останнє уможливить аналіз стану й прогнозування перспектив розвитку державної служби; забезпечить науково обґрунтований вибір з числа можливих альтернатив модернізації досліджуваного інституту та дозволить спрямувати практичну розробку цільових комплексних програм і стратегій управління змінами в його структурі. Таким чином, врахування впливів складних біфуркаційних процесів у державному управлінні на сучасному етапі дозволить виявляти тенденції інституціоналізації державної служби у нових якісних та кількісних характеристиках.

Ключові слова: інституціоналізація, інституціональний комплекс, трансформація державної служби, сучасні тренди інституціоналізації державної служби, діджиталізація, управління за цілями.

Анотація. Определена комплексная структура института государственной службы, как совокупность отдельных институтов, которые организационно и концептуально определяют его качественные и количественные характеристики. Показано, что характер процессов происходящих в институте государственной службы Украины обусловлен внешними волевыми управленческими решениями, целью которых является реализация актуальных социально значимых целей, которые не оказывают прямого воздействия на институт государственной службы. Указано на косвенное влияние государственного управления на институт государственной

службы. В частности, акцентируется определяющую роль политических процессов, которые формируют концептуальные направления развития государства и определяют приоритеты управленческой деятельности. Показано влияние действий об ассоциации Украина - ЕС на процессы институционализации государственной службы. Ярким примером синергетического эффекта комплексных управленческих решений есть действия, направленные на ликвидацию неформального деструктивного института коррупции. Это побуждает к поиску и применению нового научно-теоретического инструментария и методологического аппарата исследования процессов институционализации в постсовременной синергетической парадигме. В свою очередь, это способствует качественному анализу и прогнозированию перспектив развития государственной службы; обеспечит научно обоснованный выбор из числа возможных альтернатив модернизации исследуемого института и позволит направить практическую разработку целевых комплексных программ и стратегий управления изменениями его структуры. Таким образом, учет влияния сложных бифуркационных процессов в государственном управлении на современном этапе позволит выявлять тенденции институционализации государственной службы в новых качественных и количественных характеристиках.

Ключевые слова: институционализация, институциональный комплекс, трансформация государственной службы, современные тренды институционализации государственной службы, диджитализация, управление по целям.

Summary. The complex structure of the institution of public service is defined as a set of individual institutions, which organizationally and conceptually determine its qualitative and quantitative characteristics. It is shown that the nature of the processes taking place in the institute of civil service of Ukraine is determined by external volitional management decisions, the purpose of which is the implementation

of urgent socially significant goals, which do not have a direct impact on the institute of civil service. The indirect influence of public administration on the institution of public service is indicated. In particular, the author emphasizes the decisive role of political processes that form the conceptual directions of the state's development and determine the priorities of management activities. The influence of actions on the Ukraine-EU association on the processes of institutionalization of the civil service is shown. A striking example of the synergistic effect of complex management decisions is actions aimed at eliminating the informal destructive institution of corruption. This prompts the search for and application of a new scientific and theoretical toolkit and methodological apparatus for studying the processes of institutionalization in the postmodern synergetic paradigm. In turn, this contributes to the qualitative analysis and forecasting of the prospects for the development of the civil service; will provide a scientifically grounded choice from among possible alternatives to modernize the research institute and will guide the practical development of targeted comprehensive programs and strategies for managing changes in its structure. Thus, taking into account the influence of complex bifurcation processes in public administration at the present stage will make it possible to identify trends in the institutionalization of public service in new qualitative and quantitative characteristics.

Key words: *institutionalization, institutional complex, modern trends of government service, institutionalization, modern tendencies, transformation, digitalization, management by goals.*

Постановка проблеми. Суперечливий характер процесів що відбуваються в інституті державної служби України зумовлює необхідність, актуальність і важливість розробки науково-теоретичних засад, оновлення методологічних підходів дослідження інституціоналізації державної служби. Зміни, що стали визначальними протягом останніх років: професіоналізація державної служби, автоматизація та комп'ютеризація адміністративних функцій, кількісне скорочення державних службовців, перегляд структури,

функцій, делегування повноважень, - потребують аналізу відповідності виконання функцій, покладених на інститут державної служби, визначення доцільності розробки нових програм і стратегій управління здійснюваними змінами із залученням соціального потенціалу, що визначається самою сутністю державної служби та її оточенням. За таких умов, дослідження реального стану інституціоналізації державної служби України та виявлення тенденцій її розвитку є актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя статті складають праці, присвячені розробці проблем державної служби, як інституціонального утворення. У працях Б. Б. Авер'янова [1], Б. Д. Бакуменка [2], Ю. П. Битяка [3], Г. І. Лелікова [9], Липовської Н.А. [10], П. І. Надолішного, О. Ю. Оболенського [12], В. Н. Олуйка [13], Р. Н. Серьогіна [14] та інших науковців подано результати досліджень організації та самоорганізації інституту державної служби, факторів його дестабілізації (корупція, кар'єризм, бюрократизм тощо), виявлено зв'язки державної служби й суспільства, інституціональні засади державної служби, діяльнісний підхід до вивчення інституту державної служби тощо. Вагомий внесок у дослідження проблеми формування й розвитку інституту державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні зробили Є. Грайнер [5] О. Западинчук [6], Ю. Кізілов [7] та ін. Ними напрацьовані теоретичні положення щодо модернізації державного управління та державної служби, в умовах здійснення адміністративної реформи, розробки сучасної парадигми інституціонального розвитку державної служби.

Однак, незважаючи на наукові здобутки у сфері означеної проблематики, системний аналіз наукової літератури з проблем державної служби засвідчив, що проблема формування й розвитку інституту державної служби в сучасних умовах України залишається перманентно актуальною, як для подальшого реформування державної служби України, так і для підвищення її ефективності та результативності.

Формулювання цілей статті Метою роботи є визначення характерних рис формування інституту державної служби України та визначення тенденцій його розвитку.

Виклад основного матеріалу. Інституціональний погляд на державну службу істотно узагальнює її концептуальне розуміння, розсуває горизонти «діяльнісного» бачення державної служби. Запозичене з юридичної науки традиційне розуміння інституту як «сукупність норм права, що регулюють визначену групу суспільних відносин одного порядку і, як правило, є складовою частиною відповідної галузі права» [15, с. 226], історично походить з поняття інституції (від лат. *institutio* – «наставляння»), сформованого, як елемент римського приватного права, а потім, як зведення цивільного права. Більш широкого значення поняття «інститут», набуло у соціології. Насамперед, це визначений спектр соціально регульованої й організованої поведінки людей та їх стосунків. В інституціоналізмі традиційно виділяють три напрями: 1) соціопсихобіологічний (Веблен та ін.) – боротьба видів за існування і природний відбір; 2) соціальний (Коммонс) – правові відносини які визначають соціально економічні відносини в суспільстві; 3) економічний (Мітчелл) – проблеми економічних циклів і процесів [4, с. 875].

Вивчення державної служби, як комплексу інститутів уможлиблює осмислення місця державної служби в структурі влади і державного управління та дає змогу дослідити динаміку змін у суспільному розвитку, що є складним соціокультурним комплексом. Державна служба є інститутом реалізації державної влади. Вона водночас є інститутом реалізації соціальних, правових та демократичних функцій держави, що безпосередньо визначаються першою статтею Конституції: Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава [8]. Таким чином державна служба виникає та формується разом з державою і є її невід’ємною частиною. Формування правової, соціальної демократичної держави у свою чергу детермінує перетворення державної служби на один з основних інститутів українського соціуму. Тому державну

службу як соціальний і правовий інститут доцільно досліджувати з позицій соціальних цінностей, норм, структурних компонентів і соціальних ролей.

З метою дослідження державної служби як особливого інституту доцільно застосовувати системний підхід. Адже забезпечення широкого діапазону функцій потребує наявності розгалуженого комплексу окремих самостійних інститутів, які лише разом можуть сформувати цілісний інститут державної служби. Наявність системоутворюючих чинників дозволяє визначити державну службу як цілісну соціальну систему. Загальними для систем є наступні характеристики: наявність загальної мети для сукупності всіх компонентів; підпорядкування цілей кожного компонента загальній меті системи; усвідомлення кожним компонентом своїх завдань і розуміння загальної мети; виконання кожним елементом функцій, що впливають з поставленого завдання; відносини субординації та координації між елементами системи; наявність зворотного зв'язку між керуючою і керованою підсистемами. Усі ці положення в повному обсязі характерні для державної служби як системи, на що звертають увагу вітчизняні дослідники [10].

Як будь-яка складна організаційна система, державна служба має розширену і розгалужену адміністративну структуру, одиницею якої є державний орган, що наділений визначеними владними повноваженнями для забезпечення реалізації визначеної частини державних функцій. Розуміння державної служби як інституціонального комплексу зумовлює необхідність дослідження його структурних компонентів. сьогодні здійснено перші обґрунтування державної служби як правового інституту [1, с. 48–52], виявлено особливості державної служби як економічного інституту [17, с. 77–78]. Як справедливо зазначає Н. Липовська, державна служба як система інститутів являє собою сукупність взаємодіючих між собою підсистем, спрямованих на досягнення загальної мети, у яких кожна окремо виконує визначену функцію, але внаслідок синергетичного ефекту під час їх взаємодії сама державна служба як система набуває нових властивостей цілісності, збалансованості рівноваги,

розподілу сфер і способів діяльності, єдності підходів до вирішення завдань визначеного рівня, використання єдиних норм, правил, стандартів) [10].

Аналіз службових документів, спеціальної літератури і практики дає підставу вважати, що державна служба як інституціональний комплекс, як система інститутів включає інститут державних соціальних послуг, правовий, соціальний, соціокультурний, організаційно управлінський, економічний, інформаційно комунікативний, інтелектуально духовний інститути. Таким чином, державна служба виступаючи в ролі того чи іншого інституту, «розгортаючись» у тому чи іншому напрямі, утворює певне функціональне поле. Державна служба як організаційно-управлінський інститут є професійною діяльністю із забезпечення виконання повноважень державних органів, виступає в ролі соціального механізму реалізації функцій держави, що є гарантом розвитку соціуму.

Як правовий інститут, державна служба покликана забезпечити реалізацію цілей і функцій держави, створити механізм зв'язку держави з громадянами і їх об'єднаннями, забезпечити сполучення інтересів громадян і їх суспільних об'єднань, створити правовий простір життя і діяльності громадян, їх прав і свобод, інституціалізуючі соціальні норми, вироблені в суспільстві й необхідні для його існування. У той же час діяльність цього інституту має і внутрішній адміністративно правовий характер.

Обґрунтування інституціонального комплексу державної служби формує її основні функції такі, як: організаційно-управлінська, соціально- економічна, сервісна, інформаційно-комунікативна, соціально-правова. Така структура розглядається як гарант її стійкості, стабільності під час зовнішніх і внутрішніх трансформацій. Отже, державна служба виступає складним інституціональним комплексом, системою інститутів, злагоджена робота яких унаслідок синергетичного ефекту дозволяє регулювати загальне положення в економічному, політичному і соціальному житті суспільства і задовольняти соціальні потреби громадян.

Дослідження державної служби як організаційного інституту передбачає як складову частину сукупність організаційних норм, способів, процедур, стандартів і традицій упорядкування, регулювання й координації спільної діяльності державних службовців. Перераховані елементи також є інститутами, що у свою чергу здатні цілеспрямовано впливати на державну службу.

Інституціональне управління впливає на процес прийняття рішень, що з позицій системного підходу вважається найважливішим засобом регулювання і стратегічного управління. Процедура ухвалення рішення й структура організації перебувають у тісному зв'язку. Розвиток державної служби як системи залежить не від ізольованих рішень, а від структури, характеру взаємозв'язків між елементами організації. Тому організаційна структура державних органів є об'єктом інституціонального управління поряд із процесами проходження державної служби і визначення державних посад тощо.

Управління цілями має більш динамічний характер порівняно з інституціональним, оскільки цілі можуть змінюватися швидше й частіше, ніж створюються і трансформуються інститути державної служби. У соціальних системах складно визначити чіткі цілі та домогтися їх точного досягнення, навіть якщо вони поставлені. Однак, при управлінні інститутом державної служби саме на сучасному етапі управління цілями набуває визначального значення. Гарним прикладом управління за цілями, на власну думку, є запровадження асоціації Україна - ЄС. Угода про асоціацію [16] не передбачала особливих інституційних змін щодо системи державної служби в Україні, адже вона направлена насамперед на досягнення можливості інтегруватися до внутрішнього ринку ЄС через зміну та реформування системи технічного регулювання у відповідність до європейських вимог. Більше того, про адаптацію державної служби до вимог ЄС в Угоді взагалі не йдеться, проте певні загальні вимоги до нашої держави ставляться, і вони повинні виконуватися у тому числі й у сфері державної служби. Так, визначено, що у рамках співробітництва Україна

повинна надавати особливого значення утвердженню верховенства права та укріпленню інституцій усіх рівнів у сфері управління державною службою (стаття 14). Україна повинна забезпечити належний рівень захисту персональних даних відповідно до європейських і міжнародних стандартів (стаття 15). Відповідно до законів ЄС, ставлення до державних службовців та інших працівників, які законно працюють на території держави-члена, має бути вільним від дискримінації на підставі громадянства (стаття 17). Сторони співробітничать у боротьбі з кримінальною та незаконною організованою чи іншою діяльністю, а також з метою її попередження. Таке співробітництво спрямовується на вирішення серед іншого проблем корупції в державному секторі (стаття 22). Отже, хоча в Угоді про асоціацію не визначено вимог окремо щодо державного управління, разом із тим увага приділяється багатосторонньому співробітництві, яке повинно йти паралельно з реформуванням державної служби. Вказані й інші напрями співробітництва що вже впроваджуються у законодавстві України, зокрема, у Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474 (в редакції розпорядження від 18 грудня 2018 року № 1102-р) [15]. Проте істотне прискорення повноцінного членства України в ЄС з урахуванням Угоди про асоціацію вимагає вирішення наступних питань у сфері державної служби: встановлення принципів, на основі яких буде створюватися державна служба, на Принципах державного управління, відображених у звітах про базові вимірювання програми SIGMA; встановлення переваг вступу на державну службу в залежності від професіоналізму, стажу та інших професійних критеріїв; уніфікація розмірів заробітної плати та інших виплат для всіх державних службовців відповідно до рангів та категорій, рівня компетенції, складності роботи на посаді, відповідальності. У

подальшому вказані та інші напрями відповідно до євроінтеграційних напрямів посилять Концепцію (Стратегію) розвитку державної служби в Україні на 2022-2025 роки [11, с. 84]. Водночас, ми можемо побачити безпосередні наслідки реалізації глобальної цілі - асоціації Україна-ЄС. Запровадження елементів сервісної держави: єдиного вікна, розгортання мережі ЦНАПів, застосування електронного документообігу та запровадження додатку «Дія», як елементу протидії деструктивному інституту корупції, справили незрівнянно більший вплив на структуру і функції інституту державної служби, ніж спроби вдосконалити його зсередини. Таким чином, на прикладі трансформації інституту державної служби під впливом діджиталізації та, зокрема, реалізації проекту державних послуг онлайн ми стали свідками системних змін структури державного апарату, як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, управління інституціональним розвитком державної служби полягає в регулюванні взаємодії сукупності елементів та підсистем інституту державної служби з метою забезпечення переходу інституту від одного етапу до іншого, підтримці чи зміні інституціонального стану державної служби в загальній інституціональній конфігурації державного управління, держави і суспільства. Однак, зважаючи на виявлені зміни у перебігу модернізації інституту державної служби можемо стверджувати, що існує тенденція до неопосередкованих, але суттєвих впливів на розвиток інституту під впливом цілей вищого порядку. Отже, цілі державного управління виступають як інструмент впливу на інститут державної служби, оскільки вони становлять основу побудови організаційних відносин, планування й оцінки результатів діяльності і забезпечують ефективний та стійкий розвиток відповідно до політично та суспільно значимих визначених пріоритетів на конкретно-історичному етапі.

Література

1. Авер`янов Б. Забезпечення верховенства права у функціонуванні державної служби України / Б. Авер`янов // Вісн. держ. служби України. 2000. № 4. С. 71-75.
2. Бакуменко Б. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. / Б. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній. К. : Міленіум, 2003. 256 с.
3. З.Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади / Ю. П. Битяк. Х.: Право, 2005. 304 с.
4. Большая советская энциклопедия. Н. : Сов. энциклопедия, 1972. Т. 10. 930 с.
5. Грайнер Є. Державна служба в Україні в умовах трансформації: концептуальні питання / Є. Грайнер // *Evropsky politicky a pravni diskurz*. Прага, 2016. Iss. 2. No 3. P. 227-231. 339 с. URL: file:///C:/Users/www/AppData/Local/Temp/evrpol_2016_3_2_34.pdf
6. Западинчук О. П. Реформування інституту державної служби: актуальні проблеми та завдання / О. П. Западинчук, Н. Т. Гончарук // Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 квіт. 2013 р.): у 2 т. Т. 1; за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, С. В. Загороднюка. К. : НАДУ, 2013. С. 133-135.
7. Кізілов Ю. Ю. Особливості проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи: дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03. Дніпро, 2017.
8. Конституція України : чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 02.01.2021 р.: (офіц. текст). К.: Паливода А. В., 2021. 72 с.
9. Леліков Г. І. Державна служба України: концепція побудови і функціонування розвитку / Г. І. Леліков // Вісн. держ. служби України. 2003. № 2. С. 9-17.

10. Липовська Н. А. Особливості інституціонального розвитку державної служби / Н. А. Липовська // Публічне адміністрування: теорія та практика. 2009. № 2. 5 с.
11. Мельничук Т. П. Інституціоналізація державної служби в Україні відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом / Т. П. Мельничук // Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за між-нар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2019. Т. 1. С. 83-85.
12. Оболенський О. Ю. Державна служба / О. Ю. Оболенський. К. : КНЕУ, 2006. 468 с.
13. Олуйко Б. Н. Концептуальні питання інституційної організації державної служби в Україні / Б. Н. Олуйко // Менеджер. 2005. № 1 (31). С. 58-63.
14. Серьогін С. М. Мета, завдання та функції державної служби / С. М. Серьогін // Аспекти публічного управління. 2013, 1. С. 58-65.
15. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474 (в ред. розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року № 1102-р) // Офіційний вісник України. 2016. № 55. Ст. 1919.
16. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, вчинена у частині політичних положень (преамбула, стаття 1, розділи I, II, VII) 21 березня 2014 року в м. Брюсселі та у частині торговельно-економічних і галузевих положень (розділи III, IV, V, VI) 27 червня 2014 року в м. Брюсселі // Офіційний вісник України. 2014. № 75, Т. 1. Ст. 2125.

17. Энциклопедический социологический словарь / под. ред. Г. В. Осипова. Н.: Логос, 1995. 832 с.

References

1. Aver`janov B. Zabezpechennja verkhovenstva prava u funkcionuvanni derzhavnoji sluzhby Ukrainy / B. Aver`janov // Visn. derzh. sluzhby Ukrainy. 2000. # 4. S. 71-75.
2. Bakumenko B. D. Teoretychni ta orghanizacijni zasady derzhavnogho upravlinnja: navch. posib. / B. D Bakumenko, P. I. Nadolishnij. K. : Milenium, 2003. 256 s.
3. Bytjak Ju. P. Derzhavna sluzhba v Ukraini: orghanizacijno-pravovi zasady / Ju. P. Bytjak. Kh.: Pravo, 2005. 304 s.
4. Bolshaya sovetskaya entsiklopediya. N. : Sov. entsiklopediya, 1972. T. 10. 930 s.
5. Ghrajner Je. Derzhavna sluzhba v Ukraini v umovakh transformaciji: konceptualjni pytannja / Je. Ghrajner // Evropejskopoliticky a pravnidiskurz. Pragma, 2016. Iss. 2. No 3. P. 227-231. 339 s. URL: file:///C:/Users/www/AppData/Local/Temp/evrpol_2016_3_2_34.pdf
6. Zapadynchuk O. P. Reformuvannja instytutu derzhavnoji sluzhby: aktualjni problemy ta zavdannja / O. P. Zapadynchuk, N. T. Ghoncharuk // Modernizacija derzhavnogho upravlinnja ta jevropejsjka integracija Ukrainy : materialy shhorich. Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastju (Kyjiv, 25 kvit. 2013 r.): u 2 t. T. 1; za nauk. red. Ju. V. Kovbasjuka, K. O. Vashhenka, S. V. Zaghorodnjuka. K. : NADU, 2013. S. 133-135.
7. Kizilov Ju. Ju. Osoblyvosti prokhozhenja derzhavnoji sluzhby v Ukraini v umovakh administratyvnoji reformy: dys. ... kand. nauk z derzh. upr.: spec. 25.00. 03. Dnipro, 2017.
8. Konstytucija Ukrainy : chynne zakonodavstvo zi zminamy ta dopov. stanom na 02.01.2021 r.: (ofic. tekst). K.: Palyvoda A. V., 2021. 72 s.

9. Lelikov Gh. I. Derzhavna sluzhba Ukrainy: koncepcija pobudovy i funkcionuvannja rozvytku / Gh. I. Lelikov // *Visn. derzh. sluzhby Ukrainy*. 2003. # 2. S. 9-17.
10. Lypovsjka N. A. Osoblyvosti instytucionaljnogho rozvytku derzhavnoji sluzhby / N. A. Lypovsjka // *Publichne administruvannja: teorija ta praktyka*. 2009. No 2. 5 s.
11. Meljnychuk T. P. Instytucionalizacija derzhavnoji sluzhby v Ukraini vidpovidno do Ughody pro asociaciju mizh Ukrainoju ta Jevropejskym Sojuzom / T. P. Meljnychuk // *Instytucionalizacija publichnogho upravlinnja v Ukraini v umovakh jevrinteghracijnykh ta globalizacijnykh vyklykiv : materialy shhorich. Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizh-nar. uchastju (Kyjiv, 24 trav. 2019 r.) : u 5 t. / za zagh. red. A. P. Savkova, M. M. Bilynskoji, O. M. Petroje. Kyjiv : NADU, 2019. T. 1. S. 83-85.*
12. Obolenskyj O. Ju. Derzhavna sluzhba / O. Ju. Obolenskyj. K. : KNEU, 2006. 468 s.
13. Olujko B. N. Konceptualjni pytannja instytucijnoji orghanizaciji derzhavnoji sluzhby v Ukraini / B. N. Olujko // *Menedzher*. 2005. # 1 (31). S. 58-63.
14. Serjoghin S. M. Meta, zavdannja ta funkciji derzhavnoji sluzhby / S. M. Serjoghin // *Aspekty publichnogho upravlinnja*. 2013, 1. S. 58-65.
15. Strateghija reformuvannja derzhavnogho upravlinnja Ukrainy na period do 2021 roku, zatverdzhena rozporjadzhennjam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 chervnja 2016 roku No 474 (v red. rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 ghrudnja 2018 roku No 1102-r) // *Oficijnyj visnyk Ukrainy*. 2016. No 55. St. 1919.
16. Ughoda pro asociaciju mizh Ukrainoju, z odnijeji storony, ta Jevropejskym Sojuzom, Jevropejskym spivtovarystvom z atomnoji energhiji i jikhnyimi derzhavami-chlenami, z inshoji storony, vchynena u chastyni politychnykh polozhenj (preambula, stattja 1, rozdily I, II, VII) 21 bereznja 2014 roku v m. Brjusseli ta u chastyni torghoveljno-ekonomichnykh i ghaluzevykh polozhenj

(rozdily III, IV, V, VI) 27 chervnja 2014 roku v m. Brjusseli // Oficijnyj visnyk Ukrainy. 2014. # 75, T. 1. St. 2125.

17. Entsiklopedicheskiy sotsiologicheskij slovar / pod. red. G. V. Osipova. N.: Logos, 1995. 832 s.