

І. А. Гузар,  
здобувач магістратури кафедри управління охороною здоров'я та публічного  
адміністрування, Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика  
ORCID ID: 0000-0001-6630-6924

О. К. Толстанов,  
д. мед. н., професор, професор кафедри управління охороною здоров'я,  
Національний університет охорони здоров'я імені П. А. Шупика, чл-кор. НАМН України  
ORCID ID: 0000-0002-7459-8629

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.4.112

## ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ЯК ОСНОВА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

I. Guzar,  
Master's student of the Department of Healthcare Management and Public Administration, Shupyk National Healthcare  
University of Ukraine Kyiv, Ukraine  
A. Tolstanov,  
Doctor of Medical Sciences, Professor, Professor of the Department of Healthcare Management and Public Administration,  
Shupyk National Healthcare University of Ukraine, Corresponding Member of the NAMS of Ukraine, Kyiv, Ukraine

### CIVIL SERVICE AS THE BASIS OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Державна служба виникла та існує там, де є держава. Це основа державної влади та правовий механізм управління суспільством. У багатьох розвинених країнах світу державна служба є одним із ключових елементів системи державного управління, ефективного функціонування якої забезпечує дотримання конституційних прав і свобод громадян, послідовний і сталий розвиток країни.**

**Вона є джерелом регулювання більшості соціальних проблем і змінюється в залежності від соціального та економічного рівня кожної країни, її режиму та форм правління. Без державної служби неможливо реалізувати різноманітні завдання та функції, які покладаються на державу, розвинені країни просто втраять правові механізми управління нею і не зможуть стабільно існувати.**

**Проаналізовано особливості державної служби та державного управління. Розглянуто місце державної служби у функціонуванні та розвитку державного управління. Визначено відповідні цілі державної служби. Встановлено необхідність розмежування політичних і адміністративних посад у державній службі.**

**Основне, визначальне, що сприяє перетворенню державної служби на дієвий інститут державного управління, полягає у розширенні та зміцненні взаємозв'язків державного апарату з суспільством і громадянами на всіх рівнях і за всіма аспектами. Ця взаємодія має йти як по лінії сприйняття і відображення в державному управлінні потреб, інтересів та цілей життєдіяльності суспільства, так і по лінії зворотних процесів впливу держави та її органів на свідомість, поведінку та діяльність людей, а також створювані ними структури.**

**В умовах пандемії у державному управлінні не повинно відбуватися просто скорочення зайнятості, а має бути переглянуто необхідність використання потенціалу державних службовців у напрямках, які потребують їх застосування. Також останнім варіантом для використання мають бути заходи зменшення оплати праці державних службовців, оскільки це негативно вплине на їх мотивацію управлінської діяльності та в цілому на рівень державного управління. Рекомендовано запровадити успішну практику роботи державної служби у Нідерландах — "компактний уряд". Подальшими науковими розвідками мають стати побудова сучасної моделі державної служби в умовах антикризового державного управління.**

**Civil service originated and exists where there is a state. This is the basis of state power and the legal mechanism of governing society. In many developed countries, the civil service is one of the key elements of the public administration system, the effective functioning of which ensures the observance of constitutional rights and freedoms of citizens, consistent and sustainable development of the country.**

**It is the source of regulation of most social problems and varies depending on the social and economic level of each country, its regime and forms of government. Without the civil service it is impossible to implement the various tasks and functions entrusted to the state, developed countries will simply lose the legal mechanisms of its management and will not be able to exist stably.**

*Features of civil service and public administration are analyzed. The place of civil service in the functioning and development of public administration is considered. Relevant goals of the civil service have been identified. The need to differentiate between political and administrative positions in the civil service has been established.*

*The main determinant that contributes to the transformation of the civil service into an effective institution of public administration is to expand and strengthen the relationship of the state apparatus with society and citizens at all levels and in all aspects. This interaction should be in the line of perception and reflection in public administration of the needs, interests and goals of society, and in the line of reverse processes of influence of the state and its organs on the consciousness, behavior and activities of people and their structures.*

*In a pandemic, public administration should not simply be reduced in employment, but the need to use the potential of civil servants in areas that need to be applied should be reconsidered. Also, the last option to use should be measures to reduce the salaries of civil servants, as this will negatively affect their motivation for management and the level of public administration in general. It is recommended to introduce a successful practice of civil service in the Netherlands — "compact government". Further scientific research should be the construction of a modern model of civil service in anti-crisis public administration.*

*Ключові слова: державна служба, державне управління, держава, державні службовці, влада, коронавірус.  
Key words: civil service, public administration, state, civil servants, power, coronavirus.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сьогодні тема реформування та модернізації державного управління звучить як ніколи актуально, оскільки проведення ефективної політики та прогресивний розвиток держави багато в чому визначається якістю організації та роботи системи виконавчих органів влади, а також рівнем професійної підготовки державних службовців, які формують їх кадровий склад. При цьому ефективність державного управління полягає не в тому, щоб будь-який владний наказ було реалізовано або шляхом безпосереднього виконання або через примус при виявленні уповноваженими органами та посадовими особами відхилень від заданої владою моделі поведінки. Ефективність управління визначається здатністю створювати належні умови для вільного та цілеспрямованого розвитку кожного окремого індивіда та суспільства в цілому. Фундаментальною передумовою для створення саме такої моделі управління виступає правовий тип владарювання, що полягає у правовій організації влади, правовому функціонуванні влади та правовому цілепокладанні влади.

У зв'язку з цим існуючі соціально-економічні, політико-правові проблеми (зокрема: економічна криза, зростання злочинності, система корупція, бюрократизація держави тощо) у країні — це багато в чому наслідок серйозних недоліків функціонування системи державного управління та інституту державної служби.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Державна служба виникла і існує там, де є держава. Це основа державної влади та правовий механізм управління суспільством. У багатьох розвинених країнах світу державна служба є одним із ключових елементів системи державного управління, ефективно функціонування якої забезпечує дотримання конституційних прав і свобод громадян, послідовний і сталий розвиток країни.

Вона є джерелом регулювання більшості соціальних проблем і змінюється в залежності від соціального та економічного рівня кожної країни, її режиму та форм

управління. Без державної служби неможливо реалізувати різноманітні завдання та функції, які покладаються на державу, розвинені країни просто втратять правові механізми управління нею і не зможуть стабільно існувати [1].

Основним питанням, яке потребувало концептуального вирішення, була вимога суспільства переорієнтації державного апарату. Таким чином, державна служба має стати не лише структурним механізмом, що реалізує державну волю, а й перетворитися на ефективний механізм управління суспільством, про який піклується про своїх громадян, захист їх конституційних прав та створення належних соціально-економічних умов для їх комфортного функціонування. життя в їхній країні буде мати першорядне значення [2]. Вона повинна відповідати загальноновизнаній системі цінностей і бути орієнтована на соціальну фіксацію на становленні громадянського суспільства.

Тому вже розпочаті структурні зміни потребують перегляду суспільно-політичних пріоритетів, що, у свою чергу, призводить до нових форм взаємодії правового простору, державної влади та інститутів громадянського суспільства та потребує вдосконалення механізмів системи реалізації суспільних потреб та інтересів [3].

Державна служба є однією з багатьох професій, які потребують професійних навичок і знань, переконань і обов'язкова спеціальна освіта для працівників. Виконання державними службовцями завдань і функцій держави на професійній основі має супроводжуватися стабільністю державних службових відносин, бездоганністю та ефективністю управлінської діяльності, її незалежністю від можливих політичних змін [4]. Принципи державної служби знайшли відображення у працях А.Б. Грищука [5; 6].

У науковій літературі трапляються три підходи до визначення місця та ролі державної служби у системі державного управління:

- 1) як механізм державного управління [7];
- 2) як інституту управління [8];
- 3) як забезпечення та виконання управлінських повноважень державних органів та посадових осіб [9].

На жаль, комплексно аспекти державної служби як основи державного управління ще не отримали у науці предметного розкриття.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою роботи є дослідження ролі державної служби у державному управлінні та його функціонуванні та розвитку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Термін "державне управління" є ключовим у науці, однак, на жаль, досі немає єдності думок щодо розуміння його змісту. У юридичній літературі державне управління прийнято розглядати у широкому та спеціальному (вузькому) розумінні. Державне управління у широкому розумінні окреслюється як діяльність державної влади з упорядкування громадських відносин. З цієї точки зору, воно реалізується через цілеспрямований організуючий вплив органів державної влади на розвиток різних сфер суспільного життя з урахуванням економічних, політичних та соціальних характеристик держави на певних етапах його історичного розвитку. Отже, державне управління — це цілеспрямована діяльність усіх державних органів, що має владний, організуючий та розпорядчий характер.

Державне управління у спеціальному (вузькому) розумінні означає організуючий і регулюючий вплив, що здійснюється у загальнодержавному масштабі спеціальними суб'єктами. У цьому аспекті державне управління сприймається як самостійний вид державно-владної діяльності, що носить організуючий, виконавчо-розпорядчий і підзаконний характер, який здійснюється спеціальними суб'єктами — органами виконавчої влади у процесі їх безпосереднього керівництва економічним, соціально-культурним та адміністративно-політичним розвитком країни.

Особливо важливим структурно-функціональним елементом у системі державного управління виступає інститут державної служби, що забезпечує практичне виконання, реалізацію, втілення в життя управлінських рішень.

З організацією державної служби державний механізм управління переходить від статичного стану динамічного.

Переходячи до аналізу взаємозв'язку державного управління та інституту державної служби, слід пам'ятати, що спочатку система управління виконує два види функцій: внутрішні та зовнішні. Внутрішні функції виконують такі організаційно-управлінські завдання:

- 1) упорядкування зв'язків та забезпечення взаємодії між елементами системи;
- 2) зміцнення субординації;
- 3) підтримання стану постійної готовності системи;
- 4) оптимізація та універсалізація механізмів.

У цьому випадку система державного управління певною мірою "самоудосконалюється", однак такий вплив здійснюється з метою подальшого більш ефективного виконання іншого виду функцій — зовнішніх. Реалізація зовнішніх функцій — це управління у "звичному" значенні, тобто діяльність суб'єктів державного управління щодо прийняття рішень в окремих сферах суспільно-політичного життя: охорони здоров'я, підприємництва, містобудування тощо.

Згідно із запропонованою класифікацією управління державну службу слід віднести до однієї з основних внутрішніх функцій державного управління.

Державна служба є особливим державно-правовим інститутом з надзвичайно складним управлінським механізмом, що вимагає створення окремої системи управління на чолі з єдиним керуючим органом, який б здійснював функції державного управління у сфері державної служби на всіх рівнях відносин.

Загалом державній службі як адміністративно-управлінській частині єдиної та повновладної держави має бути притаманний принцип системності, за яким усі структури служби, процес її проходження, організації професійної діяльності розглядаються як підсистеми певної цілісності та складності.

Механізм державного управління структурно включає чотири основних рівня, або компонента. Якщо розглядати цей механізм як владну піраміду, то перший (верхній) рівень займатиме концептуальна, науково-теоретична база державного управління; другий рівень — нормативно-правова база державного управління; третій рівень — організаційні засади цього управління в особі державного апарату (державної служби); четвертий рівень — технологічний — форми, способи та методи державного управління.

Як бачимо, державна служба займає в цій піраміді влади та державного управління центральне (середнє) місце, пронизуючи своїм впливом усі рівні управління. Політики разом із високопоставленими чиновниками (адміністративною елітою) формують панівну ідеологію та теорію державного управління, розробляють відповідну законодавчу базу. Державні службовці наповнюють держапарат та технологічно здійснюють процес державного управління.

Нерідко поняття "державне управління" та "державна служба" змішують, ставлячи з-поміж них знак рівності. Насправді це різні, хоч і близькі поняття. Державне управління — це впорядкування взаємодії та взаємозв'язків структур та громадян у процесі життєдіяльності суспільства, а державна служба — професійна службова діяльність із забезпечення виконання повноважень державних органів та посадових осіб. У наявності інший рівень і якість управління. Державна служба є механізмом та інструментом державного управління, сформована для досягнення відповідних цілей.

Державна служба є підсистемою в рамках системи державного управління. З цього можна зробити такі висновки: по-перше, вирішальний внесок здійснює державна служба; по-друге, державна служба повинна аналізуватися, оцінюватися і виконуватися під впливом зворотних зв'язків, що впливають з стану, змісту і запитів державного управління. З точки зору практичних інтересів державного управління повинні розглядатися всі проблеми становлення сучасної високоефективної державної служби.

Як інститут державного управління державна служба повинна привнести в його програмно-цільовий підхід, управлінський професіоналізм, правову компетентність, організованість і дисципліну, законність, раціональність і багато іншого, чого потребує суспільство і держава.

Державна служба може бути ефективним засобом удосконалення державного управління при умові, якщо

сама добре організована, при цьому є п'ять блоків проблем, що потребують вирішення:

— законодавче та нормативне регулювання державної служби як цілісного соціально-правового інституту зі своїми цілями, функціями, організацією та технологією реалізації, узгодженого за рівнями і видами;

— визначення контрольних параметрів і комплексне соціологічне дослідження з їх допомогою стану державного апарату та його кадрового забезпечення, постійний моніторинг процесу розвитку державної служби;

— створення системи професійного розвитку всіх категорій державних службовців з охопленням усіх сторін даної проблеми в рамках держави і міжнародного суспільства;

— відпрацювання структур і технологій управління державною службою в цілому, за рівнями і видами;

— обґрунтування і введення в практику критеріїв і процедур оцінки соціальної ефективності державної служби в цілому, кожного його рівня і виду, використання їх для зворотної зв'язку з суспільством в цілях удосконалення державного апарату.

Якщо суспільство хоче, щоб державна служба стала дійсним засобом удосконалення державного управління, воно зобов'язано поставити перед ними достатньо обґрунтовані, реальні цілі (табл. 1).

Суспільству необхідне таке державне управління, за якого в його системі — державному апараті — широко та з користю застосовується сучасна наукова думка, прийнято вільний пошук оптимальних управлінських рішень, зосереджено найбільш кваліфікованих фахівців з різних сфер управління, де йдеться відкрите порівняння результатів управління з понесеними витратами.

Подібна система державного управління має відрізнитися такими характерними рисами:

1) деталізованим обліком в управлінських рішеннях та діях об'єктивних умов та суб'єктивних факторів життя та діяльності, динаміки та тенденцій їх зміни;

2) орієнтацією державної політики на використання найбільш прогресивних, зарекомендованих світовою практикою способів, форм, механізмів та ресурсів вирішення актуальних проблем життєдіяльності людей;

3) тісною взаємодією наукової думки та управлінської практики, суспільною експертизою важливих державних рішень та динаміки державної кадрової політики;

4) відкритістю та сприйнятливостю до нових джерел та ресурсів управління, здатністю своєчасно створювати та освоювати найпрогресивніші механізми та способи вирішення управлінських проблем, застосуванням нових управлінських технологій;

5) гнучкістю та адаптивністю всіх елементів керуючої системи, високим потенціалом її постійного самодосконалення.

Зрозуміло, завдання підвищення рівня державного управління є комплексним і потребує зусиль не лише від тих, хто діє в рамках державної служби. Визначальне місце тут належить політичній системі суспільства, яка має сприяти вступу на політичні державні посади осіб, які мають високі загальнокультурні, професійні та особисті якості.

Таблиця 1. Цілі державної служби

Цілі	Деталізація
Державно-політичні	Виконання конституційних вимог щодо державної підтримки соціальної сфери; реалізація зобов'язань держави щодо забезпечення певного рівня життя, задоволення матеріальних потреб людей; забезпечення добробуту суспільства
Економічні	Підвищення ефективності державного управління економікою; здійснення від імені держави управління державною власністю; підтримка підприємництва; забезпечення фінансування витрат на державну службу; зниження витрат на утримання державного апарату
Соціальні	Виконання та забезпечення повноважень держави та її органів; вирішення загальнодержавних завдань управління; виконання громадських справ; практичне здійснення функцій держави; створення умов зв'язку державного апарату з народом
Правові	Забезпечення дотримання законодавства держави; створення правових умов для нормального функціонування державного апарату
Організаційні	Організаційно-технічне забезпечення органів державної влади; професіоналізація державного апарату; вдосконалення норм, стандартів, правил регулювання складу державного апарату, просування по службі; приведення структури державного апарату у відповідність до завдань державної служби

Джерело: авторська розробка на основі [9—11].

Винятково важливу роль тут відіграють освітня система, ЗМІ, сім'я тощо. Але вирішальний внесок може і має зробити державна служба. Справа в тому, що управління суспільством здійснюється виконавчою та розпорядчою роботою державних органів, в основі якої лежить професійна службова діяльність щодо виконання повноважень цих органів, тобто — державна служба.

Державна служба виконує такі основні завдання державного управління:

— вироблення проєктів економічного, соціального, політичного розвитку;

— підбір кадрів, здатних реалізувати цю стратегію;

— проєктування організаційних структур влади;

— виконання прийнятих рішень;

— аналіз, моніторинг, експертиза, прогнозування, координація тощо.

Державне управління є первинною функцією різних гілок та органів державної влади. Але якщо для політиків державне управління є лише однією з численних соціальних функцій, то для державної служби це основна, провідна функція. У цьому є корінна відмінність державної служби від державного управління. Однією з характерних властивостей державної служби є переважно управлінський характер діяльності її кадрів.

Інша відмінність у тому, що державні службовці мають бути професійними управлінцями, тоді як від осіб, котрі обіймають державні посади (політики), цього здебільшого не вимагається. Тому державні службовці повинні мати управлінські знання, вміння, володіти необхідними навичками і здібностями. Саме такий підхід дозволяє раціонально поєднати людей та ресурси, досягти найвищого рівня ефективності державного управління.

Не можна погодитися із твердженням, що керують лише особи, які займають політичні посади. І тут управління зводиться до прийняття рішень. Насправді управління включає й інші важливі соціальні дії: збирання, обробку та узагальнення інформації, підготовку проєктів рішень, організацію виконання, координацію діяльності, регулювання та низку інших функцій управління, які здійснюють державні службовці. Без таких управлінських дій було б неможливим прийняття управлінських рішень та ефективна робота осіб, які обіймають державні посади.

Державна служба виконує місію сучасної держави — створює основу функціонування суспільства. Політика, законотворчість, охорона прав людини та інші головні компоненти держави — це інструменти служби держави суспільству, а державна служба об'єднує їх утворюючи систему [10].

Сутність державного управління полягає також у виконанні законів та інших правових актів органів державної влади. З цього погляду виконання є основною ознакою державного управління, здійснення якого покладено на органи виконавчої влади (у широкому розумінні — на органи державного управління).

Для управління характерно те, що виконавча діяльність стає його основним призначенням і становить важливу сторону характеристики змісту цього виду управління, органічно пов'язаного із здійсненням безпосереднього управління економікою, соціально-культурним та адміністративно-політичним будівництвом і, отже, одночасно є розпорядчою діяльністю.

Таким чином, дати визначення державного управління шляхом переліку його функцій неможливо. Проте можна визначити його суттєві ознаки, що відрізняють його від інших видів діяльності держави:

1. Державне управління здійснюється у тих сферах, які потребують активного втручання держави.

2. Об'єктом державного управління є суспільні відносини, врегульовані законами, а кінцевою метою — досягнення того ступеня впорядкованості суспільних відносин, що відображено в законах держави, а також повної відповідності поведінки всіх суб'єктів нормативним моделям, описаним у цих законах (зовнішньо-організаційна діяльність).

3. Кінцевим етапом управління є здійснення контролю як законності діяльності учасників громадських відносин, і доцільності такої діяльності.

4. Державне управління здійснюється органами виконавчої влади.

5. Оскільки виконання закону не відбувається саме по собі, державному управлінню властива також організація діяльності всередині структур, які організують виконання законів іншими суб'єктами. Цей напрям реалізації державного управління можна назвати внутрішньо-організаційною діяльністю органів державної влади, що здійснюється в рамках повноважень щодо забезпечення системи.

Враховуючи вищевикладене, можна сказати, що державна служба є багатоаспектним явищем. До усвідомлення цього складного явища є кілька підходів: за процесуальним, структурним, організаційним, інституційним та соціальним [9—11].

Державне управління наразі у всьому світі спрямоване на повернення до концепції сильної держави, яка

може координувати та реалізовувати дії, спрямовані на подолання епідемії, викликаной коронавірусом, відомої як SARS-CoV-2 (COVID-19). Державне управління, а особливо державна служба, як представник центральної/державної адміністрації, зіткнулася з новим викликом, яким є боротьба з епідемією коронавірусу. Вона має стати ефективним інструментом для створення бази для боротьби з епідемією, але не менш важливо, щоб вона підтримувала основні функції держави на постійному рівні. Тому її додаткова роль полягає в моніторингу потреб, пов'язаних з епідемією, побудові бази, яка надасть інструменти для боротьби з вірусом, але це не звільняє її від обов'язку забезпечити безперервність держави в багатьох інших вимірах. Тим часом маємо справу з дуже тривожним явищем — охорона здоров'я бореться з епідемією, проте виникають проблеми у оперативному регулюванні, зокрема у координації діяльності. Зіткнувшись із цими проблемами, уряди можуть скоротити зайнятість, спростити процедури відбору та зменшити оплату праці на державній службі, призупинити права на додаткові компоненти винагороди, премії, премії та інші пільги.

Експерт Світового банку З. Хаснайн вважає, що не можна просто звільняти чиновників з державного управління, а пріоритетом дій держави має бути захист робочих місць як у державному, так і в приватному секторах, адже саме адміністрація бореться з коронавірусом, її реструктуризація зараз може виявитися катастрофічною для зусиль, спрямованих на стримування епідемії. Експерт також рекомендує замість звільнення у державній службі переміщати працівників туди, де вони найбільше потрібні і нарешті стверджує те саме, що й багато інших — криза показала, наскільки важлива роль державного управління, а ослаблення державної служби може спричинити лише триваліший вихід із кризи [12].

Отже, у зв'язку із зростанням безробіття, держава як роботодавець має зосередитись на захисті робочих місць усіх членів корпусу державної служби, як службовців, так і посадових осіб та забезпеченні їм гідних умов для виконання встановлених завдань.

Звісно, слід економити та раціоналізувати діяльність державного управління з точки зору його ефективності та злагодженості діяльності. Але ця акція має бути спланована масштабно, тобто вона має стосуватися всього державного сектору (а не лише державної служби), багатогранного (не лише звільнення працівників) та якісного (скорочення персоналу не може бути кінцем у сама по собі). Таким прикладом комплексної дії стала голландська реформа під назвою "компактний уряд". Адміністрація мала стати меншою, але більш "спритнішою", розумною — швидко пристосовуватися до нових умов роботи. Реформа в основному передбачала: зменшення бюрократії (тобто відмову від надмірної звітності, надмірних внутрішніх процедур тощо); створення спільного центру обслуговування з точки зору людських ресурсів і технологій; поєднання подібних функцій виконавчої влади та інспекції (так звана "дедуплікація"); уніфікація умов праці між сегментами адміністрування для легкого переміщення працівників туди, де вони найбільше потрібні [13].

## ВИСНОВКИ

Отже, державна служба є правовим та соціальним інститутом, який у межах своєї компетенції забезпечує

виконання функцій та повноважень органів влади та державного управління шляхом професійного виконання службовцями своїх посадових обов'язків, забезпечуючи взаємодію держави та громадян з метою реалізації їх інтересів, прав та обов'язків.

Отже, під час кризи ми повинні зробити вибір, чи діяти відповідно до рекомендацій Global Ethics і працювати разом, щоб перемогти її, чи шукати провини, скорочувати витрати і дати багатьом людям вірити, що транзакція між державою як роботодавцем і працівником — це взаємна довіра і відчуття реалізації місії державної служби.

Література:

1. Beryslavska O.M., Minaieva V.V. European experience in civil service etiquette and its relevance for Ukraine. Legal Novels. 2014. Vol. 2. Pp. 104—108.

2. Harust Yu., Melnyk V., Kiiashko Yu., Halunko V. Economic crime, innovative mechanisms of counteraction by law enforcement agencies. Asia Life Sciences. 2019. 2. Pp. 145—162.

3. Hraier Y.V. Formation of Ukrainian model of civil service taking into account the experience of foreign countries. Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. 2015. Vol. 1. Pp. 104—115

4. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К.; Одеса: НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.

5. Гришук А.Б. Принцип професіоналізму в державній службі. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія Право. 2021. 65. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.65.41>

6. Гришук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: 2018. 232 с.

7. Гончарук О.Б., Савичук Н.О. Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. URL: [https://doi.org/10.32702/2306\\_6814.2021.7.77](https://doi.org/10.32702/2306_6814.2021.7.77)

8. Карпунець А.С. Інститут державної служби в системі державного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління: зб. наук. пр. Серія: Управління. 2016. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2018/05/Institut-derzhavnoyi-sluzhbi-v-sistemi-derzhavnogo-upravlinnya.pdf>

9. Письменний І., Липовська Н. Види державної служби: теоретична полеміка. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. № 4. Pp. 200—210. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2015\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_4_24)

10. Оболенський О.Ю. Державна служба. К.: КНЕУ, 2006. 468 с.

11. Кабанець А.Г. Державна служба та служба в органах місцевого самоврядування: навч. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 130 с.

12. Worldbank. Hasnain Z. What about public sector wage bill cuts to finance coronavirus response? 2020. URL: <https://blogs.worldbank.org/governance/should-public-sector-wages-be-cut-finance-coronavirus-response>

13. Government. NL. Compact Central Government Implementation Programme. URL: <https://www.government.nl/documents/publications/2016/07/13/compact-central-government-implementation-programme>

14. What is the Global Ethic? URL: <https://www.kas.de/de/statische-inhalte-detail/-/content/what-is-the-global-ethic->

References:

1. Beryslavska, O.M. and Minaieva, V.V. (2014), "European experience in civil service etiquette and its relevance for Ukraine", Legal Novels, vol. 2, pp. 104—108.

2. Harust, Yu. Melnyk, V. Kiiashko, Yu. and Halunko, V. (2019), "Economic crime, innovative mechanisms of counteraction by law enforcement agencies", Asia Life Sciences, vol. 2, pp. 145—162.

3. Hraier, Y.V. (2015), "Formation of Ukrainian model of civil service taking into account the experience of foreign countries", Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, vol. 1, pp. 104—115.

4. Kovbasiuk, Yu.V. (2013), Derzhavna sluzhba [Civil service], vol. 2, NADU, Odesa, Kyiv, Ukraine.

5. Hryshchuk, A.B. (2021), "The principle of professionalism in the civil service", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, Serii Pravo, vol. 65. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.65.41>

6. Hryshchuk, A.B. (2018), Derzhavna sluzhba v Ukraini: administrativno-pravovyy vymir [Civil service in Ukraine: administrative and legal dimension], Lviv, Ukraine.

7. Honcharuk, O. and Savychuk, N. (2021), "The concept of governance mechanisms and their practical significance", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 7, pp. 77—83. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.77

8. Karpunets', A.S. (2018), "Institute of Civil Service in the system of public administration", Naukovyj visnyk Akademii munitsypal'noho upravlinnia: zb. nauk. pr Serii: Upravlinnia, available at: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2018/05/Institut-derzhavnoyi-sluzhbi-v-sistemi-derzhavnogo-upravlinnya.pdf> (Accessed 25 Jan 2022).

9. Pys'mennyj, I. and Lypovs'ka, N. (2015), "Types of civil service: theoretical controversy", Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, vol. 4, pp. 200—210, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2015\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_4_24) (Accessed 25 Jan 2022).

10. Obolens'kyj, O.Yu. (2006), Derzhavna sluzhba [Civil service], KNEU, Kyiv, Ukraine.

11. Kabanets', A.H. (2009), Derzhavna sluzhba ta sluzhba v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Civil service and service in local self-government bodies], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

12. Hasnain, Z. (2020), "What about public sector wage bill cuts to finance coronavirus response?", available at: <https://blogs.worldbank.org/governance/should-public-sector-wages-be-cut-finance-coronavirus-response> (Accessed 25 Jan 2022).

13. Government.NL. (2016), "Compact Central Government Implementation Programme", available at: <https://www.government.nl/documents/publications/2016/07/13/compact-central-government-implementation-programme> (Accessed 25 Jan 2022).

14. Konrad Adenauer Foundation (2020), "What is the Global Ethic?", available at: <https://www.kas.de/de/statische-inhalte-detail/-/content/what-is-the-global-ethic-> (Accessed 25 Jan 2022).

Стаття надійшла до редакції 06.02.2022 р.