

DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2308-8834/2020.1.31>

УДК 351.9

### **Коваль Ганна Володимирівна**

завідувач кафедри гуманітарних наук та соціальної роботи  
Львівського державного університету безпеки життєдіяльності,  
доктор наук з державного управління, професор

## **РЕФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

*Важливим чинником процесу проходження державної служби в Україні є впровадження передового світового досвіду, зокрема досвіду розвинутих країн Європейського Союзу.*

*У цій статті розглядаються важливі аспекти та досліджуються основні чинники процесу проходження державної служби в Україні. Автором зазначаються напрямки реформування державної служби та впровадження передового світового досвіду й досвіду країн Європейського Союзу в процес реформування державної служби в Україні. Одним із основних завдань державного управління є даліші наукові напрацювання та теоретичне обґрунтування процесу побудови в Україні професійної державної служби європейського зразка. Сьогодні в діяльності державної служби України простежуються позитивні тенденції до приведення її функціонування відповідно до розроблених європейських стандартів, основними ж пріоритетними напрямками є: удосконалення правових засад функціонування державної служби; реформування системи оплати праці державних службовців; установлення порядку надання державних послуг і вдосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики державних службовців; вдосконалення та підвищення ефективності управління державною службою; професіоналізація державної служби.*

**Ключові слова:** державна служба, реформування, чинники, конституційні права, Європейський Союз, державні органи, влада, громадяни, суспільство.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Ключовим елементом державного управління є державна служба, і від її ефективного функціонування залежить послідовний і сталий розвиток держави. Саме державна служба є важливою єдиною ланкою між державою в особі державних органів і громадянином у реалізації останнім своїх конституційних прав, свобод і законних інтересів.

Важливим чинником процесу проходження державної служби в Україні є впровадження передового світового досвіду, зокрема досвіду розвинутих країн Європейського Союзу.

Невизначеність кар'єрної перспективи, правова незахищеність від суб'єктивізму керівників, особливо напружені умови роботи та інші чинники роблять державну службу непривабливою, зокрема для молоді, призводять до відтоку з державної служби значної частини висококваліфікованих спеціалістів. Процедура прийняття на державну службу і просування по ній, діяльність державних службовців залишаються недостатньо відкритими та прозорими.

Таким чином, одним з основних завдань державного управління є дальші наукові напрацювання та теоретичне обґрунтування процесу побудови в Україні професійної державної служби європейського зразка.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різними аспектами правового регулювання проходження державної служби в Україні та європейських країнах надавали уваги вітчизняні вчені, зокрема: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, Л. Біла, Ю. Битяк, І. Василенко, В. Граждан, І. Дахова, Т. Желюк, Ю. Кальниш, Г. Коваль, С. Ківалов, Н. Колісніченко, І. Лопушинський, О. Оболонський, Ю. Палагнюк, С. Сорока та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Наукові напрацювання та теоретичні положення названих та інших учених стали складовою фундамента становлення та розвитку інституту державної служби. Водночас адаптація інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу зумовлює переосмислення низки науково-теоретичних положень щодо державної служби, удосконалення чинного законодавства про державну службу, створення відповідних умов функціонування державної служби.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є науково-теоретичне обґрунтування реформування процесу проходження державної служби в Україні в контексті досвіду країн Європейського Союзу.

**Виклад основного матеріалу.** У літературних джерелах немає чіткого тлумачення поняття «європейські стандарти». Зміст цього поняття дискутується у вітчизняній юридичній та науковій літературі [22, с. 133]. Окремі з авторів вважають, що поняття європейського стандарту стосується лише адміністративного простору – дотримання основних нормативно-правових документів, які встановлюють соціально-політичне обличчя держави, фіксують принципи її функціонування й розвитку. Інші вважають, що європейські стандарти – це сукупність норм, принципів, правил організації діяльності державних структур. Інші виокремлюють європейські принципи управління та визначають їх, своєю чергою, через сукупність стандартів. Демократичні стандарти – це такі стандарти, в основу яких покладено цінності демократичного суспільства [17].

Потрібні для ефективної реалізації державної служби демократичні стандарти ЄС, хоча й не мають чітко сформульованих норм, але визначаються законодавством і реалізуються за допомогою комплексу програм та механізмів контролю й підзвітності. Ці стандарти в країнах-членах ЄС втілено в різних нормативно-правових актах, серед яких – закони про державну службу, адміністративні процедурні та процесуальні кодекси [13, с. 168].

Європейське урядування – це низка правил, процесів і норм поведінки, що стосуються способу реалізації владних повноважень, особливо щодо питань забезпечення їх відкритості, участі громадськості, підзвітності, ефективності та скоординованості дій – гарантує належне управління через такі базові демократичні принципи:

- відкритість (openess) передбачає активну комунікацію з громадськістю щодо завдань і обов’язків різних органів влади та державних установ, а також рішень, які ухвалюються ними;

- участь (participation) передбачає сприймання громадян та їхніх організацій не як пасивних об’єктів (або суб’єктів) політики й

адміністративних рішень, а як безпосередніх, активних і зацікавлених сторін, що мають право брати широку участь у процесі ухвалення адміністративних рішень на всіх етапах політики – від початкових стадій і впродовж усього циклу політики й управління;

– підзвітність (accountability), що базується на засадах права європейців на «належне управління» («right to good administration» / Європейська хартія основних прав, стаття 41), окрім традиційних типів відповідальності (політичної та адміністративної) передбачає також обов'язок реагування влади на потреби громадян. Це вимагає чіткого розподілу обов'язків – не лише між органами й установами, що ухвалюють рішення, але й між ними та інститутами громадянського суспільства. Також це передбачає й вищий рівень відповідальності з обох сторін;

– ефективність (effectiveness): державна політика, законодавча система має відповідати реальним суспільним потребам, мати чіткі цілі й прийматися з урахуванням оцінки їх очікуваного впливу та попереднього досвіду. Управлінські рішення мусять ухвалюватися своєчасно й передбачати певну міру гнучкості в їх реалізації з метою врахування місцевих умов, специфічних особливостей сфери управління;

– злагодженість / зв'язок (coherence) потребує не лише політичного лідерства, а й більшої послідовності між різноманітними інструментами, механізмами політики та різними стратегіями впливу на одну й ту ж реальність [12, с. 30].

У діяльності державної служби України простежуються тенденції до приведення її функціонування відповідно до розроблених європейських стандартів. Зокрема, це робота щодо розроблення та впровадження системи управління якістю на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001-2001 [16, с. 18]. Ця система не лише скерована на підвищення якості державних послуг, що надаються споживачам, а й забезпечує мінімізацію неефективного витрачання державних коштів; виявляє та ліквідує неефективні роботи;

підвищує продуктивність праці персоналу; підвищує прозорість діяльності державних органів [11, с. 67].

На особливу увагу в Україні заслуговує використання програми для оцінювання сфери державного управління країн-кандидатів на вступ до ЄС за розробленим комплексом базових показників SIGMA. В Україні організація та діяльність державної служби оцінювалася за таким комплексом показників: правовий статус державних службовців, відповідальність і підзвітність, неупередженість та об'єктивність державних службовців, ефективність системи управління державною службою, професійність, стабільність державної служби, спроможність державної служби у сфері європейської інтеграції [20].

Ще одним напрямком наближення діяльності державної служби України до європейських демократичних стандартів є запровадження програми TWINNING – робота щодо впровадження елементів державного управління, потрібних для адаптації національного законодавства до законодавства ЄС [17, с. 61].

Поряд із розглянутими європейськими проектами в Україні використовується інструмент інституційного будівництва TAIEХ, що передбачає технічну допомогу на невеликі терміни в питаннях приведення національного законодавства до європейських стандартів [21, с. 96].

Таким чином, у державній службі України щодо її реформування було проаналізовано основні міжнародні демократичні стандарти та програми з погляду вдосконалення її контролю. Розглянуті європейські стандарти якості та програми знаходять своє широке застосування в країнах-претендентах на членство в ЄС та в Україні.

Уміння жити за європейськими стандартами і нормами, що є загально визнаними у більшій частині світу, потрібне Україні, щоб дати європейську якість життя громадянину, а країну загалом зробити конкурентоздатною в умовах глобальної економіки [13].

Відповідно до Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу це має здійснюватися за такими пріоритетними напрямками:

- удосконалення правових засад функціонування державної служби;
- реформування системи оплати праці державних службовців;
- установлення порядку надання державних послуг і вдосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики державних службовців;
- удосконалення та підвищення ефективності управління державною службою;
- професіоналізація державної служби [1].

Слід зазначити, що в межах європейських програм розкриваються загальні напрямки діяльності, у яких усюваються невідповідність із стандартами ЄС та конкретні проблеми й напрямки їх вирішення [5, с. 93]. Серед проблем, що перешкоджають реальній адаптації до умов Європейського співтовариства і які потребують вирішення, слід відзначити:

- стан сучасного законодавства України щодо державної служби;
- відсутність чіткого законодавчого розмежування політичних та адміністративних функцій у системі державного управління, що призводить до не завжди обґрунтованої плинності кадрів державної служби залежно від політичних змін;
- відсутні законодавчо закріплені критерії віднесення до посад державних службовців працівників, які реалізують відповідні державні владні повноваження, а тому чітко не визначено коло осіб, на яких поширюється законодавство про державну службу;
- діяльність держслужбовців залишається недостатньо відкритою та прозорою, не створено умов для надійного контролю за такою діяльністю з боку суспільства, що надає додаткові можливості для зловживань, порушень, хабарів, безвідповідальності;

– низькою залишається якість управлінських послуг, що надаються державними службовцями, відсутні чітко регламентовані процедури та національні стандарти надання послуг;

– недосконалою є система проходження державної служби, тобто система відбору, призначення на посади, просування службою;

– не врегульовано питання запобігання конфлікту інтересів на державній службі, тобто розмежування державного і приватного секторів [14, с.56].

Інститут державної служби України діє на підставі Закону України, який ухвалено в час, коли країна здійснювала перехід до нової економічної та соціальної формації. З того часу реформування держави відбувається швидкими темпами, а сам Закон постійно доповнюється різноманітними підзаконними актами. Саме цей громіздкий нормативно-правовий «пласт» робить функціонування державної служби в Україні малоефективним, ускладнює процес адаптації, знижує спроможність державної служби [20].

Для вирішення цієї проблеми, на нашу думку, потрібним є реформування процесу проходження державної служби на основі передового світового досвіду.

Україні слід урахувати досвід європейських країн, що мають ефективні та результативні системи державної служби. Цікавим є досвід Республіки Польща, де розмежовано політичні та адміністративні посади в законодавстві. В Україні слід ухвалити відповідний нормативний правовий акт, у якому потрібно визначити вичерпний перелік посад, що належать до політичних.

З іншою проблемою тісно пов'язана проблема відсутності законодавчо закріплених критеріїв віднесення до посад державних службовців працівників, які реалізують відповідні державні владні повноваження, а тому чітко не визначено коло осіб, на яких поширюється законодавство про державну службу. У цьому напрямку також цікавим є досвід Республіки

Польща, де штат державних службовців включає лише ті посади, на які поширюється влада Голови Ради Міністрів, передбачена статтями 146, 153 Конституції Республіки Польща [19, с. 22]. Установлено такі категорії працівників штату державної служби: призначені державні службовці, працівники державних установ, що не є державними службовцями. Службовці, які входять до складу інших державних інституцій (Парламент, Президент, Омбудсмен, Конституційний суд та інші), не входять до складу державних службовців. Міністри, держсекретарі, помічники міністрів і посадові особи воєводств та їхні заступники є політичними особами, які не охоплюються державною службою. Таким чином, статус державного службовця надається лише тим працівникам органів державної влади, професійна діяльність яких пов'язана з практичним виконанням функцій держави. Працівники органів місцевого самоврядування взагалі не є державними службовцями, оскільки вони є самостійною ланкою і не належать до органів держави.

Відсутність достатньої відкритості та прозорості у функціонуванні органів державної влади призводить до більших проявів корупції та зловживань у сфері державної служби [23, с. 134].

Щодо побудови системи управління конфліктом інтересів та запобігання корупції на державній службі, потрібно забезпечити діяльність спеціально уповноваженого органу (особи) з питань антикорупційної політики. Водночас досягти ефективності запобігання корупції неможливо без побудови відповідної системи професійного навчання державних службовців з питань запобігання та протидії корупції [61, с. 134].

Низькою залишається і якість державних послуг. Слід систематично оцінювати результати діяльності державних органів через опитування громадян для виявлення задоволення їх потреб у послугах, модернізувати та вдосконалювати діяльність апаратів державної влади, оптимізувати



чисельність, постійно проводити моніторинги відповідності діяльності апаратів вимогам суспільства.

З огляду на це, потребує вдосконалення нормативне регулювання вимог професійної етики державних службовців, підстав і процедури притягнення до відповідальності за її порушення [18, с. 49].

Урегулювання зазначених питань має узгоджуватися із судовою реформою, заходами щодо запровадження адміністративної юстиції і дасть можливість забезпечити ефективний захист прав громадян у разі їх порушення органами державної влади.

Одним із чинників, який сповільнює інтеграцію України до Європейського Союзу, є недостатньо ефективний кадровий потенціал державної служби [2]. Саме ефективна система набору та відбору на державну службу є головною умовою ефективності державного управління загалом [7].

За наявності вакантних посад в органі державної влади в 90% випадків оголошується конкурсний відбір. У Польщі необхідною складовою процедури добору є підготовка кандидатів перед прийомом на роботу [4, с. 19]. Прикладом може слугувати Національна школа державного управління в Польщі, яка надає дворічну підготовчу програму для кандидатів на державну службу. Характерним для Польщі є те, що потім оголошують прізвища не лише тих, хто прийнятий на роботу, а й тих кандидатів, які не були прийняті. Це створює відкриті для громадськості як саму процедуру конкурсного відбору, так і його результатів.

Запозичення європейського досвіду конкурсного добору до державної служби можливе за повної гармонії запропонованих елементів з чинною системою державної служби та має відповідати вимогам часу, держави й державних службовців, бути поступовим, доцільним та охоплювати такі аспекти:

– професіоналізм;

- залучення незалежних експертів;
- вимоги до кандидатів на посади державних службовців тотожні вимогам до посади;
- відкритість для громадськості процедури конкурсного відбору [3, с.21].

Таким чином, для перетворення державної служби України на державну службу європейського зразка потрібно:

- установити публічні правові відносини між державними службовцями і державою;
- забезпечити політичну нейтральність державних службовців шляхом розмежування політичних та адміністративних посад у системі виконавчої влади;
- установити чіткі критерії віднесення до посад державних службовців працівників, які виконують відповідні державно-владні повноваження;
- реформувати й законодавчо врегулювати систему оплати праці державних службовців;
- установити прозорі та справедливі принципи добору на посади державних службовців виключно на конкурсних засадах;
- запровадити в системі держслужби управління персоналом чітке дотримання принципів законності, компетентності та професіоналізму;
- установити конкретний перелік дисциплінарних порушень і дисциплінарних стягнень, процедуру наслідкування їх і порядок оскарження [6, с. 21].

**Висновки з даного дослідження.** На основі вищевикладеного матеріалу щодо впровадження європейського досвіду в процес реформування державної служби в Україні ми дійшли таких висновків:

- державна служба є ключовим елементом системи державного управління в Україні, і від її ефективності залежить дальший соціально-економічний розвиток держави та створення громадянського суспільства;

– слід наблизити державну службу України до загальноприйнятих засад державної служби країн-членів Європейського Союзу, запроваджуючи в українські реалії міжнародні та європейські стандарти державного управління;

– потрібно підвищити роль кадрового резерву, удосконалити порядок проведення конкурсів, оцінювання при доборі претендентів на посаду;

– необхідно передбачити створення для державних службовців більш сприятливих умов для підвищення кваліфікації, посилити дієвість системи неперервного професійного навчання, періодичного стажування у відповідних державних органах, провідних навчальних і наукових центрах України та країнах-членах Європейського Союзу;

– слід удосконалювати систему правових і соціальних засад ефективного функціонування державної служби та її кадрового забезпечення, реалізувавши Концепцію з адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу.

**Перспективи подальших розвідок.** У подальшому плануємо докладно розглянути останні здобутки кадрової політики у сфері державної служби.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Авер'янов В. Б. Система органів виконавчої влади України: проблеми реформування. В. Б. Авер'янов. Адміністративна реформа в Україні: шлях до Європейської інтеграції : зб. наук. праць. К. : ООО «АДЕФ–Україна», 2003. С. 42–45.
2. Гончарук Н.Т. Розвиток державної служби в Україні в контексті європейської інтеграції. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: Матеріали регіон. наук.-практ. конф., 17 травня 2004 р. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. С.92-95.
3. Гладун З. Поняття і зміст державного управління: адміністративно-правовий аналіз. Львів, 1996. 21с.
4. Дахова І. І. Конституційно-правовий статус уряду в зарубіжних країнах: монографія. І.І. Дахова. Х. : Фіни, 2008. 200 с.
5. Державне управління: теорія і практика. За заг. ред. д. ю. н., професора Авер'янова В.Б. К.: Юрінком-Інтер, 1998. 432 с.
6. Ківалов С.В., Біла Л.Р. Організація державної служби в Україні: Навчально-методичний посібник. Одеса: Юридична література. 2002. 318 с.

7. Коваль Г. В. Професійна соціалізація державних службовців в умовах реформування державної служби в Україні. Г.В. Коваль. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2 URL: <http://www.el-zbirn-du.at.ua>
8. Колісниченко Н. М. Європейська державна служба між традицією та реформуванням. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-1/doc/3/02.pdf>.
9. Колпаков В. К. Адміністративне право України. Підручник. В. К. Колпаков. К. : Юрінком Інтер, 2009. 736 с.
10. Конституція України від 28.06.1996. Сторінка «Законодавство України» сайту Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
11. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації України на базі принципів Європейського адміністративного простору. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: Матеріали ІV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 24 листопада 2009. Ч. 1. Полтава: Полт.НТУ, 2009. С.67–70.
12. Наукові засади реформування державної служби в Україні: наукова доповідь. За заг. ред. проф. В.Б. Авер'янова. К. Юр. наука, 2000. 56 с.
13. Оболенський О.Ю. Державна служба: Навч. посібник. К. КНЕУ, 2003. 344 с.
14. Одінцова Г. С. Теорія та історія державного управління. Г. С. Одінцова, В.Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова К. Видавничий дім Професіонал, 2008. – 288 с.
15. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. Сторінка «Законодавство України» сайту Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
16. Професійна державна служба: що зроблено і що далі?: Публічна доповідь про основні результати діяльності Головного управління державної служби України у 2005 році. Інформ. вид. К.: ПП «Інтертехнологія», 2006. 23 с.
17. Професійна спроможність державної служби ключовий чинник євроінтеграції України. Вишневський В.А. Матеріали У міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: освітній вимір», 21 травня 2008, Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. С.60–64.
18. Рудакевич М.І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління. К., 2007. 398 с.
19. Сорока С. В. Парламентські слухання та дебати як інструменти інформаційно-корекційного контролю уряду в країнах ЄС та Україні. С. В. Сорока. Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, Наукові праці. Серія Державне управління, 2019. В.153. Т.165. С. 21-27.
20. Стратегія адміністративної реформи: рекомендація SIGMA урядові України (Електронний ресурс): Заключний документ міжнародної конференції, Київ, 5 липня 2006. Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/ua/198htm>.
21. Черчатий О.І. Реалізація на Полтавщині у 2008 році пілотного проекту «Розвиток спроможності державної служби у сфері європейської інтеграції». Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: Матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 26 листопада 2008. Ч. 1. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. С.96-102.
22. Чикаренко І.А. Європейські стандарти публічного управління: регіональний рівень. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: Матеріали ІV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 24 листопада 2009. Ч. 1. Полтава: Полт.НТУ, 2009. С.133–135.
23. Шамраєва В.М. Шляхи реформування державної служби України (досвід США та країн-членів ЄС). Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади», 4 грудня 2007 року. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. С.131–134.

## ANNOTATION

**Koval Hanna.** Head of the Department of Humanities and Social Work, Lviv State University of Life Safety, Doctor of Science in Public Administration, Professor

### **REFORMING THE CIVIL SERVICE PROCESS IN UKRAINE**

The introduction of international best practices, in particular the experience of developed countries of the European Union, is an important factor in the process of civil service in Ukraine.

This article discusses important aspects and explores the main factors behind the process of civil service in Ukraine. The author outlines the directions of civil service reform and introduction of the best practices of the European Union in the process of civil service reform in Ukraine. One of the main tasks of public administration is further scientific work and theoretical substantiation of the process of building a professional public service of European model in Ukraine.

Today there are positive trends in the activity of the civil service of Ukraine. In order to bring its functioning in conformity with the developed European standards, the main priority areas of which are: improvement of legal bases of functioning of the civil service; reform of the civil servants' remuneration system; establishing the procedure for providing public services and improving the regulation of the requirements of the professional ethics of civil servants; improving and increasing the efficiency of public service management; professionalization of the civil service.

**Key words:** civil service, reform, factors, constitutional rights, European Union, public authorities, government, citizens, society.

### **References:**

1. Aver'yanov V. B. Systema orhaniv vykonavchoyi vlady Ukrayiny: problemy reformuvannya. V. B. Aver'yanov. Administratyvna reforma v Ukrayini: shlyakh do Yevropeys'koyi intehratsiyi : zb. nauk. prats'. K. : OOO «ADEF–Ukrayina», 2003. S. 42–45.
2. Honcharuk N.T. Rozvytok derzhavnoyi sluzhby v Ukrayini v konteksti yevropeys'koyi intehratsiyi. Aktual'ni problemy yevropeys'koyi ta yevroatlantychnoyi intehratsiyi Ukrayiny: Materialy rehion. nauk.-prakt. konf., 17 travnya 2004 r. D.: DRIDU NADU, 2004. S. 92 95.
3. Hladun Z. Ponyattya i zmist derzhavnoho upravlinnya: administratyvno-pravovyy analiz. L'viv, 1996. 21s.
4. Dakhova I. I. Konstytutsiyno-pravovyy status uryadu v zarubizhnykh krayinakh: monohrafiya. I. I. Dakhova. KH. : Finy, 2008. 200 s.
5. Derzhavne upravlinnya: teoriya i praktyka. Za zah. red. d.yu.n., pofesora Aver'yanova V.B. K.: Yurinkom-Inter, 1998. 432 s.
6. Kivalov S.V., Bila L.R. Orhanizatsiya derzhavnoyi sluzhby v Ukrayini: Navchal'no-metodychnyy posibnyk. Odesa: Yurydychna literatura. 2002. 318 s.
7. Koval' H. V. Profesiyna sotsializatsiya derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh reformuvannya derzhavnoyi sluzhby v Ukrayini. H.V. Koval'. Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya. 2015, № 2 URL: <http://www.el-zbirn-du.at.ua>
8. Kolisnichenko N. M. Yevropeys'ka derzhavna sluzhba mizh tradytsiyeyu ta reformuvannyam. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-1/doc/3/02.pdf>.
9. Kolpakov V. K. Administratyvne pravo Ukrayiny. Pidruchnyk. V. K. Kolpakov. K. : Yurinkom Inter, 2009. 736 s.
10. Konstytutsiya Ukrayiny vid 28.06.1996. Storinka «Zakonodavstvo Ukrayiny» saytu Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

11. Lakhyzha M.I. Modernizatsiya publichnoyi administratsiyi Ukrayiny na bazi pryntsyviv Yevropeys'koho administratyvnoho prostoru. Vyvchennya ta vprovadzhennya v Ukrayini inozemnoho dosvidu udoskonalennya diyal'nosti orhaniv vlady: Materialy IU Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi za mizhnarodnoyu uchastyu, 24 lystopada 2009. CH. 1. Poltava: Polt.NTU, 2009. s.67–70.
12. Naukovi zasady reformuvannya derzhavnoyi sluzhby v Ukrayini: naukova dopovid'. Za zah. red. prof. V.B. Aver"yanova. K. Yur. nauka, 2000. 56 s.
13. Obolens'kyi O.YU. Derzhavna sluzhba: Navch. posibnyk. K. KNEU, 2003. 344 s.
14. Odintsova H. S. Teoriya ta istoriya derzhavnoho upravlinnya. H. S. Odintsova, V. B. Dzyundzyuk, N. M. Mel'tyukhova K. Vydavnychyy dim Profesional, 2008. – 288 s.
15. Pro zapobihannya koruptsiyi Zakon Ukrayiny vid 14.10. 2014 r. № 1700-VII. Storinka «Zakonodavstvo Ukrayiny» saytu Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
16. Profesiyna derzhavna sluzhba: shcho зроблено і shcho dali?: Publichna dopovid' pro osnovni rezul'taty diyal'nosti Holovnoho upravlinnya derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny u 2005 rotsi. Inform. vyd. K.: PP «Intertekhnolohiya», 2006. 23 s.
17. Profesiyna spromozhnist' derzhavnoyi sluzhby klyuchovyy chynnyk yevrointehratsiyi Ukrayiny. Vyshnevs'kyi V.A.. Materialy U mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Problemy yevropeys'koyi ta yevroatlantychnoyi intehratsiyi Ukrayiny: osvitniy vymir», 21 travnya 2008, Poltava: RVV PUSKU, 2009. S.60–64.
18. Rudakevych M.I. Profesiyna etyka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriya і praktyka formuvannya v umovakh demokratyzatsiyi derzhavnoho upravlinnya. K., 2007. 398 s.

19. Soroka S. V. Parlament-s'ki slukhannya ta debaty yak instrumenty informatsiyno-korektsiynoho kontrolyu uryadu v krayinakh YES ta Ukraini. S. V. Soroka. Vyd-vo CHNU im..Petra Mohyly, Naukovi pratsi. Seriya Derzhavne upravlinnya, 2019. V.153, T.165, S. 21 27.

20. Stratehiya administratyvnoyi reformy: rekomendatsiya SIGMA uryadovi Ukrainy (Elektronnyy resurs): Zaklyuchnyy dokument mizhnarodnoyi konferentsiyi, Kyiv, 5 lypnya 2006. Rezhym dostupu: <http://www.center.gov.ua/ua/198htm>.

21. Cherchatyy O.I. Realizatsiya na Poltavshchyni u 2008 rotsi pilotnoho proektu «Rozvytok spromozhnosti derzhavnoyi sluzhby u sferi yevropeys'koyi intehtatsiyi». Vyvchennya ta vprovadzhennya v Ukraini inozemnoho dosvidu udoskonalennya diyal'nosti orhaniv vlady: Materialy III Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi za mizhnarodnoyu uchastyu, 26 lystopada 2008. CH. 1. Poltava: RVV PUSKU, 2009. S.96–102.

22. Chykarenko I.A. Yevropeys'ki standarty publicnoho upravlinnya: rehional'nyy riven'. Vyvchennya ta vprovadzhennya v Ukraini inozemnoho dosvidu udoskonalennya diyal'nosti orhaniv vlady: Materialy IU Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi za mizhnarodnoyu uchastyu, 24 lystopada 2009. CH. 1. Poltava: Polt.NTU, 2009. s.133–135.

23. Shamrayeva V.M. Shlyakhy reformuvannya derzhavnoyi sluzhby Ukrainy (dosvid SSHA ta kran-chleniv YES). Materialy II Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Vyvchennya ta vprovadzhennya v Ukraini inozemnoho dosvidu udoskonalennya diyal'nosti orhaniv vlady», 4 hrudnya 2007 roku. Poltava: RVV PUSKU, 2008. S.131–134.