

**Альона Студенецька**  
аспірант кафедри державознавства і права  
НАДУ при Президентіві України

### **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ: ПРАВОВЕ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА ПРАКТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ**

Статтю присвячено розкриттю правового регулювання та практики здійснення функцій суб'єктами системи управління державною службою в Україні. Акцентовано увагу на залежності змісту функцій від організаційного статусу суб'єктів системи. Аналіз функцій самостійних суб'єктів системи здійснено, виходячи з їх поділу на загальні та спеціальні. Розкрито особливості повноважень суб'єктів системи в межах таких загальних функцій, як регулятивна, установча, кадрова, контролю та планування. Виокремлено особливості повноважень суб'єктів системи, що реалізують забезпечувальні функції. Виокремлено проблеми практики функціонування суб'єктів системи та обгрунтовано засоби їх вирішення, в тому числі шляхом внесення змін до актів законодавства.

**Ключові слова:** система управління державною службою; функції; повноваження; організаційний статус; загальні функції; спеціальні функції; забезпечувальні функції.

**Alona Studenetska**  
PhD student of the State Studies and Law Chair,  
NAPA under the President of Ukraine

### **CIVIL SERVICE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE: LEGAL CONSOLIDATION AND PRACTICE OF FUNCTIONING**

The current system of civil service management in Ukraine has been established based on the Law of Ukraine «On Civil Service» of 2015. However, due to the registered legislative initiatives and the issues related to the legislative definition of the authority of the government institutions – elements of the above-mentioned system (the Cabinet of Ministers of Ukraine, the central executive body that forms and implements state policy in the field of civil service, the head of the civil service, the Commission on the Senior Civil Service, competition commissions in public bodies and personnel management services) – the further amendments to this system should be considered as highly probable.

The current system of the civil service management in Ukraine includes both the independent government institutions with the right to make decisions (CMU, NAPS, head of the civil service) and ancillary institutions (Commission, tender commissions and personnel management services). This approach to the civil service management shapes the authority of the above-mentioned institutions established by law and the peculiarities of its realization.

By their nature, the functions of the subjects of the civil service management system are general and special. The general functions include regulation, establishing, personnel control and planning. Special – are those functions that are implemented exclusively by a specific subject of the system. The supporting nature of the functions performed by auxiliary institutions is embodied in the authority of auxiliary institutions to facilitate the independent government institutions.

Further development of the functions of the subjects of the system of civil service management in Ukraine requires strengthening the regulatory function of the Cabinet of Ministers and the NAPS, as well as the improving of the status of auxiliary institutions.

**Key words:** civil service management system in Ukraine; authority; functions; powers; organizational status; general functions; special functions; support functions.

#### **Постановка проблеми**

Система управління державною службою в Україні як сукупність суб'єктів, наділених владними повноваженнями в сфері державної служби, інституційована новою редакцією Закону України «Про державну службу» (далі – Закон) [17]. За час свого функціонування, система не залишається сталою ні в частині її організації ні в частині повноважень, закріплених за її суб'єктами. Високою залишається імовірність і подальших корегувань цієї системи, підтвердженням чого є той факт, що, починаючи з 2016 року у Верховній Раді України VIII скликання було зареєстровано 24 законопроекти, а IX – 13, предметом регулювання яких, в тому числі були питання загальних засад функціонування системи управління державною службою, зміни складу окремих елементів

системи управління державною службою, їх функцій та завдань.

До сьогодні також залишаються дискусійними питання щодо законодавчого визначень повноважень Уряду України, кола повноважень центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, повноважень та представницького складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби та інші, безпосередньо пов'язані з функціонуванням системи управління державною службою в Україні.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Стан теоретичного осмислення організації та функціонування системи управління державною службою в Україні характеризується фрагмен-

© Студенецька А., 2021.

тарністю. Більшість досліджень присвячено такому елементові системи управління державної служби як служба управління персоналом, її функціям та повноваженням. Зокрема відповідні дослідження проводили О. Тищенко та Т. Королюк [32], О. Пархоменко-Куцевіл [12; 13] та інші. Такі науковці як Н. Рабей [28], М. Федоренко [34] та О. Пархоменко-Куцевіл [11] у своїх працях проводили порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду функціонування відповідного елемента системи управління державною службою. Правомову статусу Комісії з питань вищого корпусу державної служби присвячені роботи Н.Панової [10], а центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби – А. Гаркуші [3]. Організаційно-правові засади управління державною службою в Україні дослідив О.Кравченко [8].

Серед загальних досліджень державної служби, в межах яких науковці зверталися і до органів, що здійснюють управління щодо неї, слід виокремити роботи А. Грищука [4], Є. Боговіса [2], О. Стеця [31], Д. Балуха [1], а також спільне дослідження К. Ващенка, В. Дерещ, А. Заболотного, І. Коліушка, В. Філіпповського [9].

Водночас, слід зазначити, що комплексним дослідженням практики функціонування системи управління державною службою в Україні не було приділено значної уваги.

#### Мета

Метою статті є теоретичне осмислення правового закріплення та практики функціонування органів та посадових осіб, що утворюють систему управління державною службою, а також обґрунтування пропозицій щодо удосконалення функціонування цієї системи.

#### Виклад основного матеріалу

Законом України визначено нову, відмінну від визначеної Законом України від 16.12.1993 № 3723-XII [18] систему управління державною службою. Розуміючи під останньою сукупність суб'єктів, що реалізують визначені актами законодавства повноваження у межах відповідних управлінських функцій, завдяки яким здійснюється вплив на сферу державного управління, відносимо до неї ті, що визначені статтею 12 Закону, а саме: Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівників державної служби; служби управління персоналом.

Особливості функціонування кожного з цих суб'єктів щодо управління державною службою визначаються його організаційним статусом. Відповідно, суб'єкти управління державною службою є як самостійними органами публічного управління – юридичними особами публічного права так і допоміжними органами чи структурними підрозділами або ж окремими посадовими особами органу публічного управління. Організаційний статус обумовлює сутність та зміст функцій, що покладаються на названі суб'єкти законодавцем, а також об'єкт щодо якого ці функції здійснюються.

Характеризуючи функції самостійних органів державного управління у системі управління державною службою, вважаємо, що вони, за своїм характером,

можуть бути як загальними (характерними для кожного суб'єкта) так і спеціальними (притаманними лише конкретному суб'єкту). Відповідно, до загальних функцій слід віднести функції регулятивну, установчу, кадрову, планування та контролю.

Кожна з цих функцій реалізується через відповідні повноваження суб'єкта. Так, регулятивна функція Кабінету Міністрів України, обумовлює його повноваження щодо затвердження (визначення) доволі широкого спектру відносин у сфері державної служби, які за предметом регулювання, на нашу думку, доцільно згрупувати, зважаючи на стадії проходження державної служби. Відповідно, на стадії вступу на державну службу Кабінет Міністрів України наділений правом визначати порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (абзац перший частини першої статті 22 Закону); форму заяви про участь у конкурсі із зазначенням основних мотивів щодо зайняття посади державної служби, до якої додається резюме (пункт 2 частини першої статті 25 Закону); порядок оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби (пункт 17-2 частини третьої статті 13 Закону); типові (включаючи спеціальні) вимоги для осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» (частина четверта статті 20 Закону). На стадії призначення державного службовця на посаду, Урядом України визначаються: порядок укладення та розривання контрактів про проходження державної служби з особою, яка призначається на посаду державної служби (пункт 41 частини другої статті 17; частина п'ята статті 20 Закону); типові контракти про проходження державної служби (частина чотирнадцята статті 311 Закону).

На стадії проходження державної служби регулятивна функція знаходить своє втілення у праві Кабінету Міністрів України, окрім інших питань, визначити перелік підкатегорій посад державної служби та умови прирівняння посад державної служби – (частина четверта статті 6 Закону); порядок присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями (абзац другий частини другої статті 39 Закону); порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (абзац перший частини одинадцятої статті 44 Закону); порядок здійснення дисциплінарного провадження (частина перша статті 71 Закону); порядок відкриття державних службовців із щорічних відпусток (частина перша статті 60 Закону); порядок направлення державних службовців у службове відрядження для виконання своїх посадових обов'язків поза межами постійного місця служби, у тому числі на роботу до секретаріатів міжнародних організацій, представництв міжнародних організацій в інших країнах або органів влади іноземних держав (частина перша статті 42 Закону).

Кабінет Міністрів України врегульовує також питання, пов'язані з оплатою праці державних службовців, зокрема затверджує порядок формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі, а також порядок преміювання державних службовців (частина шоста статті 50 Закону); схеми посадових окладів на посадах державної служби та умови

оплати праці державних службовців, з якими укладаються контракти про проходження державної служби (частина друга статті 51 Закону); розмір надбавки за ранг державного службовця (частина друга статті 52 Закону); порядок надання та розміру матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань, яка надається державним службовцям (частина друга статті 54 Закону).

У межах реалізації цієї функції, Кабінет Міністрів України, за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, затверджує положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців (частина друга статті 48 Закону), а, за погодженням із Комісією з питань вищого корпусу державної служби – типові вимоги до професійної компетентності державних службовців категорії «А» (пункт 18 частини третьої статті 13 Закону).

Регулятивна функція Кабінету Міністрів України здійснюється і через таке дискреційне повноваження як можливість встановлювати додаткові коригуючі коефіцієнти оплати праці для різних державних органів з урахуванням соціально-економічних, демографічних, кліматичних, екологічних та інших особливостей адміністративно-територіальних одиниць, на територію яких поширюється юрисдикція таких органів (частина четверта статті 51 Закону).

Установча функція реалізується Кабінетом Міністрів України через повноваження щодо утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її складу (частина четверта статті 14 Закону), а кадрова – визначення представника та фахівця з питань управління персоналом до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби (пункт 5 частини другої статті 14 Закону).

Регулятивна, установча та кадрова функції Уряду України, окрім Закону, визначені Конституцією України [7], законами України «Про Кабінет Міністрів України» [26], «Про центральні органи виконавчої влади» [27] та іншими законодавчими актами. Зокрема, Кабінет Міністрів України:

у межах регулятивної функції, затверджує граничну чисельність працівників органів виконавчої влади (абзац дев'ятий пункту 6 частини першої статті 20 Закону України «Про Кабінет Міністрів України») та визначає кількість заступників керівника центрального органу виконавчої влади за обґрунтованим поданням такого керівника (абзац другий частини п'ятої статті 21 Закону України «Про Кабінет Міністрів України»);

у межах кадрової – наділений повноваженнями щодо призначення на посади та звільнення з посад керівників центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу Кабінету Міністрів України, та їх заступників (пункт 9-2 статті 116 Конституції України), призначення та звільнення державних секретарів міністерств (пункт 1 частини сьомої статті 21 Закону України «Про Кабінет Міністрів України»); вжиття заходів щодо заохочення та прийняття відповідно до закону рішення про притягнення до дисциплінарної відповідальності керівників центральних органів виконавчої влади та їх заступників, голів місцевих державних адміністрацій (крім звільнення їх з посади), інших посадових осіб, які призначаються на посаду Кабінетом Міністрів України

(абзаци 6-7 пункту 6 частини першої статті 20 Закону України «Про Кабінет Міністрів України»).

Слід також відмітити, що у статті 20 Закону України «Про Кабінет Міністрів України» визначено і таке повноваження Уряду як здійснення заходів щодо кадрового забезпечення органів виконавчої влади (абзац другий пункту 6). Це повноваження доволі важко оцінити з позиції як його функціональної приналежності так віднесення його до організаційних дій. Воно може бути реалізоване як через кожну з названих урядових функцій так і через конкретні організаційні дії, що, за своїм характером, не можуть бути віднесені до управління державною службою. В цьому аспекті слід погодитися з тезою А.Гаркуші, який зазначає, що «стосовно державної служби здійснюється саме функціональне, а не галузеве управління» [3, с. 76].

Як спеціальну функцію Уряду, що притаманна виключно цій інституції в системі управління державною службою, на нашу думку, доцільно розглядати його повноваження щодо проведення єдиної державної політики у сфері державної служби.

Проведений аналіз свідчить про наявність у Уряду України достатньо широкого законодавчо визначеного кола повноважень щодо врегулювання та безпосереднього здійснення, насамперед, загальних функцій управління державною службою. За такого підходу законодавця, відбувається первинне врегулювання відносин у сфері державної служби на рівні підзаконних урядових нормативно-правових актів. Відповідно, така ситуація потребує здійснення постійного парламентського контролю з тим, щоб Уряд не вийшов за межі того предмету регулювання, який йому передано Верховною Радою України, а також не звузив цей предмет, створивши прогалини. У цьому контексті, на нашу думку, доцільним є здійснення аналізу предмету урядового правового регулювання щодо управління державною службою з метою об'єднання окремих постанов, а також здійснення первинного регулювання на законодавчому рівні. Щодо останнього – таким може бути порядок здійснення дисциплінарного провадження.

Особливе місце серед суб'єктів управління державною службою відводиться спеціально уповноваженому центральному органу виконавчої влади – Національному агентству України з питань державної служби (далі – НАДС), загальні та спеціальні функції якого детально відображені в Положенні про НАДС [20].

Регулятивна функція НАДС передбачає реалізацію ним повноважень щодо прийняття у випадках, встановлених законом, нормативно-правових актів з питань державної служби. На відміну від Кабінету Міністрів України, наказами НАДС регулюється незначне коло питань щодо управління державною службою. Зокрема, це Типові правила внутрішнього службового розпорядку [23], Положення про систему моніторингу виконання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державними службовцями апарату НАДС, які займають посади державної служби категорій «Б» та «В» [21], Типовий порядок проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади [25] та інші.

Контрольна функція НАДС полягає у здійсненні контролю за додержанням визначених Законом умов реалізації громадянами права на державну службу та

здійснення адміністрування Єдиного порталу вакансій державної служби (пункти 4, 17-3 частини третьої статті 13 Закону), а кадрова – включення до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби керівника центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (за посадою), або за його дорученням заступника керівника цього органу (пункт 4 частини другої статті 14 Закону).

Спеціальні функції НАДС, на нашу думку, це – забезпечення професійного навчання державних службовців та надання методичної допомоги. У межах першої НАДС здійснює: формування пропозицій щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців для державних потреб на основі їхніх професійних компетенцій та розміщення затверджених обсягів згідно із законодавством, а також забезпечення своєчасного фінансування виконавців державного замовлення відповідно до укладених державних контрактів (пункт 7 частини третьої статті 13 Закону); забезпечення визначення потреб у професійному навчанні державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів (пункт 5 частини третьої статті 13 Закону); організацію із залученням навчальних закладів навчання державних службовців з метою удосконалення рівня володіння ними державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, а також іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до цього Закону (пункт 6 частини третьої статті 13 Закону); сприяння розвитку системи навчальних закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців, делегує їм повноваження з визначення змісту навчання державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів (пункт 8 частини третьої статті 13 Закону). У межах другої НАДС здійснює надання роз'яснень з питань застосування Закону та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби (пункти 2, 3 частини третьої статті 13 Закону).

Слід зазначити, що функція щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби та надання методичної допомоги службам управління персоналом у державних органах належить до виключної компетенції цього центрального органу виконавчої влади (пункти 1, 15 частини третьої статті 13 Закону).

Також слід звернути увагу, що внесеними у вересні 2019 року змінами до Закону [15], було як розширено так і звужено повноваження НАДС. Звуження відбулося стосовно повноважень НАДС щодо проведення у державних органах перевірки стану дотримання вимог Закону, направлення державним органам та їх посадовим особам вимоги про скасування рішень таких органів з питань державної служби, які суперечать законодавству в частині реалізації громадянами права на державну службу, розгляду скарг державних службовців категорій «Б» і «В» щодо прийняття, проходження та припинення державної служби відповідно до цього Закону, забезпечення захисту прав державних службовців під час зміни істотних умов служби. Ці повноваження, на нашу думку, хоч і створювали додаткове навантаження на центральний апарат НАДС та його міжрегіональні управління, однак дійсно сприяли захи-

сту прав державних службовців [33]. Так, згідно з даними річного звіту НАДС за 2018 рік [29], НАДС та його міжрегіональними управліннями було проведено 607 перевірок (56 – безпосередньо центральним апаратом НАДС, 551 – відповідно міжрегіональними управліннями); за результатами направлено 213 вимог та надано 2317 пропозицій щодо усунення виявлених порушень. Наведені дані можуть свідчити про актуальність відповідних повноважень НАДС щодо захисту прав державних службовців.

Натомість розширено повноваження НАДС за рахунок здійснення техніко-організаційних дій та проведення централізованого оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби, що стало доцільним з огляду на впровадження сучасних електронних технологій управління персоналом на державній службі [33].

Проведений аналіз засвідчив, що серед функцій Кабінету Міністрів України та НАДС, відсутня функція планування, яка, на нашу думку, мала би в діяльності цих органів набувати характеру здійснення стратегічного бачення розвитку персоналу державної служби.

Керівник державної служби в державному органі (далі – керівник державної служби) – посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі (пункт 3 частини першої статті 2 Закону).

Загальною функцією керівника державної служби при здійсненні управління державною службою є кадрова, здійснювана через такі повноваження як призначення громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на посади державної служби категорій «Б» і «В», звільняє з таких посад відповідно до Закону; укладення та розривання контрактів про проходження державної служби відповідно до пункту 3 частини другої статті 34 цього Закону у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України; присвоєння рангів державним службовцям державного органу, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»; прийняття у межах наданих повноважень рішень про заохочення державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» (частина друга статті 17 Закону).

На відміну від Уряду та НАДС, роль функції планування у діяльності керівника державної служби є доволі вагомою. Керівником здійснюється як планування навчання персоналу державного органу так і планування кар'єри кожного державного службовця.

Функцію контролю керівник державної служби здійснює в межах контролю за дотриманням виконавської та службової дисципліни в державному органі, в тому числі шляхом: прийняття, у межах наданих повноважень, рішень про притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»; розгляду скарг на дії або бездіяльність державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В».

Водночас, слід відмітити, що у діяльності керівника державної служби, значну частку займає організаційна функція та організаційні дії. Такими, зокрема, є ор-

ганізація проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» та забезпечення їх прозорості і об'єктивності; організація планування роботи з персоналом державного органу; забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців державного органу; створення належних для роботи умов та матеріально-технічного забезпечення державних службовців; забезпечення своєчасного оприлюднення та передачу центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, інформації про вакантні посади державної служби з метою формування єдиного переліку вакантних посад державної служби, який оприлюднюється.

До системи управління державною службою, законодавець включає трьох суб'єктів, призначенням яких є здійснення забезпечувальних функцій: службу управління персоналом (далі – служба), Комісію з питань вищого корпусу державної служби (далі – Комісія) та конкурсні комісії в державних органах (далі – конкурсні комісії).

Служба – структурний підрозділ або посада спеціаліста з питань персоналу, статус якої визначається Законом та Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу [24] (стаття 18 Закону). Здійснюючи забезпечувальні функції, служба сприяє керівнику державної служби. Для забезпечення реалізації повноважень керівником державної служби, служба наділена повноваженнями щодо добору персоналу, документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, укладання та розривання контрактів про проходження державної служби; планування та організації заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Зважаючи на їх змістовне наповнення, функції служби умовно можна поділити на: 1) ті, що сприяють безпосередній реалізації керівником державної служби його функцій; 2) спрямовані на здійснення професійного навчання державних службовців; 3) пов'язані з забезпеченням здійснення контролю та організаційні.

У межах перших, мова іде про внесення пропозицій керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту (підпункт 3 пункту 1 розділу II Типового положення; здійснення аналітично-консультативного забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом (підпункт 4 пункту 1 розділу II Типового положення), в тому числі аналізу кількісного та якісного складу державних службовців (підпункт 19 пункту 1 розділу II Типового положення); вивчення потреб в персоналі на вакантні посади в державному органі та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби (підпункт 7 пункту 1 розділу II Типового положення); перевірку за дорученням керівника державної служби дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку в державному органі (підпункт 12 пункту 1 розділу II Типового положення) та інші;

До повноважень служби, що стосуються професійного навчання державних службовців доцільно віднести функції щодо організації проведення внутрішніх навчань державних службовців апарату державного органу; здійснення планування професійного

навчання державних службовців державного органу; узагальнення потреб державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби; складення індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності державних службовців за результатами оцінювання їх службової діяльності (підпункти 14-17 пункту 1 розділу II Типового положення).

Забезпечення контролю у діяльності служби полягає у здійсненні контролю за додержанням законодавства про державну службу, про працю та станом управління персоналом у територіальних органах, а також контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери її управління (підпункт 22 пункту 1 розділу II Типового положення); здійсненні контролю за встановленням надбавок за вислугу років (підпункт 28 пункту 1 розділу II Типового положення); здійсненні організаційних заходів щодо своєчасного подання державними службовцями відомостей про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру за минулий рік до служби управління персоналу, якщо ці функції не покладені на інші підрозділи (підпункт 37 пункту 1 розділу II Типового положення) та ін.

Реалізуючи організаційну функцію та здійснюючи організаційні дії, служба наділена повноваженнями щодо прийняття, у випадках, передбачених законодавством, документів від кандидатів на посаду категорії «А», перевірки на відповідність встановленим законом вимогам, передачі до Комісії з питань вищого корпусу державної служби та повідомлення кандидатів про результати такої перевірки; прийняття документів від кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В», проведенні перевірки документів, поданих кандидатами, на відповідність встановленим законом вимогам; розробці спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»; здійсненні інших заходів щодо організації конкурсного відбору (підпункти 8-10 пункту 1 розділу II Типового положення).

Загалом, аналіз функцій служби свідчить про переважання у її діяльності функцій, спрямованих на забезпечення діяльності керівника державної служби та про відсутність самостійних функцій, в межах яких повинно існувати право прийняття остаточного рішення.

Комісія є новітнім елементом системи управління державною службою, який функціонує в Україні протягом останніх п'яти років. Функції та повноваження Комісії визначено в статтях 14-16 Закону та деталізовано в Положенні про неї [19]. Як суб'єкт управління державною службою, Комісія здійснює спеціальні забезпечувальні функції щодо інших суб'єктів цієї системи. Зокрема, щодо НАДС – погодження типових вимог до професійної компетентності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»; щодо суб'єктів призначення – проведення конкурсу на зайняття посад державної служби категорії «А» та внесення пропозицій щодо кандидатур на такі посади загальною кількістю не більше п'яти осіб, а також здійснення дисциплінарних проваджень щодо державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» та внесення пропозицій за наслідками дисциплінарного провадження (частина перша статті 15 Закону).

Практика реалізації цих функцій свідчить, що впродовж 2018 року проведено 19 засідань Комісії; Комісією внесено Кабінету Міністрів України 10 пропозицій за наслідками дисциплінарних проваджень, ініційованих відповідним суб'єктом призначення [5]. У січні – березні 2020 року відбулося 24 засідання Комісії, проведено понад 15 етапів конкурсів відповідно до процедури проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби [6] (у зв'язку з епідеміологічною ситуацією, що склалася в Україні з початку 2020 року Законом України від 16.12.2020 № 1086-IX [16] було призупинено процедуру конкурсного відбору кандидатів на посади державної служби, зокрема категорії «А», а 06.03.2021 Законом України від 23.02.2021 № 1285-IX [14] цю процедуру було відновлено – прим. авт.).

Н.Панова зазначає, що «правовий статус Комісії з питань вищого корпусу державної служби є багатоаспектною та багатоелементною категорією, яка включає в себе окремі блоки елементів: цільовий, який проявляється в цілях, завданнях і функціях Комісії; структурно-організаційний, який проявляється в порядку формування Комісії, її організаційній структурі та способі підпорядкування; компетенційний, який проявляється через сукупність повноважень, що реалізуються у визначеній сфері відання» [10, с. 53]. Також авторка визначає доцільним «подальше дослідження структурних елементів правового статусу Комісії як одного із суб'єктів управління державною службою» та пропонує «спростити процедуру залучення представників громадських об'єднань до складу Комісії шляхом спрощення вимог до них» [10, с. 53].

На відміну від Комісії, функції та повноваження якої визначаються Законом, функції конкурсних комісій визначені в Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [22]. Відповідні конкурсні комісії, що утворені суб'єктом призначення у державному органі, реалізують спеціальну допоміжну функцію для суб'єкта призначення або керівника державної служби – проведення конкурсу відповідно до визначених в установленому порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків, та внесення пропозиції щодо визначених кандидатур або інформації про відсутність таких кандидатур.

Згідно зі статистичними даними, за результатами конкурсного відбору в 2019 році на категорію посад державної служби «Б» було призначено 4774 особи, на категорію «В» – 24757. У 2020 році (до зупинення конкурсних відборів Законом України від 16.12.2020 № 1086-IX) на категорію посад державної служби «Б» було призначено 1272 осіб, на категорію «В» – 3579 осіб [30].

Загалом, слід відмітити, що як керівник державної служби так і Комісія та конкурсні комісії виконують забезпечувальну функцію або для суб'єкта призначення (зокрема, Комісія з питань вищого корпусу), або для керівника державної служби (конкурсні комісії та служби управління персоналом). З огляду на зазначене, враховуючи відсутність владно-управлінської складової у діяльності зазначених суб'єктів, доцільно

переглянути віднесення відповідних елементів до системи управління державною службою.

#### Висновки

Сучасна система управління державною службою в Україні побудована відповідно до Закону України «Про державну службу в Україні» від 10 грудня 2015 року. Організаційно вона включає як самостійних суб'єктів, наділених правом приймати рішення (КМУ, НАДС, керівник державної служби) так і допоміжні інституції (Комісія, конкурсні комісії та служби управління персоналом). Це обумовлює характер функцій та повноважень, якими ці суб'єкти законодавчо наділяються та межі і особливості їх реалізації на практиці.

За своїм характером функції суб'єктів системи управління державною службою є загальними та спеціальними. Загальні функції реалізуються, в основному, самостійними суб'єктами системи. До загальних функцій, зважаючи на їх зміст, відносяться регулятивна, установча, кадрова контролю та планування. Спеціальними – є ті функції, що реалізуються виключно конкретним суб'єктом системи. До останніх віднесено: у діяльності КМУ – проведення єдиної державної політики у сфері державної служби, НАДС – забезпечення професійного навчання державних службовців та надання методичної допомоги, керівника державної служби – організаційна.

Забезпечувальний характер функцій, здійснюваних допоміжними інституціями, знаходить своє втілення у повноваженнях щодо сприяння реалізації самостійними суб'єктами системи їх функцій та повноважень та організаційних діяч.

Подальший розвиток функцій суб'єктів системи потребує аналізу законодавчого втілення їх через повноваження та практики реалізації. Це дозволить вирішити питання доцільності законодавчого закріплення широкого предметного наповнення регулятивної функції КМУ та змісту цієї функції у діяльності НАДС, а також визначитися зі статусом допоміжних інституцій системи управління державною службою.

До перспективних напрямів подальших досліджень слід віднести особливості функціонування системи управління державною службою у європейських країнах.

#### Література.

1. Балух Д.В. Управління державною службою в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Одеса, 2009. 19 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/1930/%d0%>
2. Боговіс Є. В. Історико-правовий аспект становлення інституту державної служби України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2017. Вип. 43(2). С. 33–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2017\\_43%282%29\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_43%282%29__7)
3. Гаркуша А. Т. Державна служба як сфера функціонального управління Національного агентства України з питань державної служби. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. Випуск 1(16). URL: [http://pju.nuoua.od.ua/v1\\_2017/17.pdf](http://pju.nuoua.od.ua/v1_2017/17.pdf)
4. Гришук А. Б. Нормативно-правове регулювання діяльності державних службовців в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Юридичні науки*. 2017. Вип. 4. С. 79–87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlkau\\_2017\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlkau_2017_4_12)

5. Звіт щодо діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби за 2018 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Komisija%20A/zvit-kvkds-za-2018-rik.pdf>

6. Звіт щодо діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби за 2020 рік URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Komisija%20A/2020/Zvit%20Komisii/komisii-2020.pdf>

7. Конституція України від 28 червня 1996 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

8. Кравченко О. О. Управління державною службою в Україні: організаційно-правові засади: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. Харків, 2010. 213 с.

9. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук, В. А. Дерезь (відп.ред.). Київ: ФОРМ-Лекс, 2017. розділ III. С. 124–165

10. Панова Н. С. Правовий статус комісії з питань вищого корпусу державної служби. Проблеми становлення правової демократичної держави. Південноукраїнський правничий часопис. URL: [http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/4/part\\_1/13.pdf](http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/4/part_1/13.pdf)

11. Пархоменко-Куцевіл О. Закордонний досвід організації та функціонування системи управління персоналом державної служби. 2015. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015\\_02\(5\)/10poipds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_02(5)/10poipds.pdf)

12. Пархоменко-Куцевіл О. Принцип легітимності в системі управління персоналом державної служби України. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 3. С. 10–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_3_4)

13. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник. 2010. Вип. 5 «Демократичне врядування» URL: [http://vivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf](http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf)

14. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби: Закон України № 1285-IX від 23.02.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1285-20#Text>

15. Про внесення змін до деяких законів України щодо переважання влади: Закон України № 117-IX від 19.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#n54>

16. Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо зняття вікових обмежень для роботи на державній службі: Закон України № 1086-IX від 16.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1086-20#Text>

17. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

18. Про державну службу: Закон України від № 3723-XII 16.12.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>

19. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: постанова Кабінету Міністрів України № 243 від 25.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text>

20. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: постанова Кабінету Міністрів України № 500 від 01.10.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

21. Про затвердження Положення про систему моніторингу виконання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державними службовцями апарату НАДС, які займають посади державної служби категорій «Б» та «В»: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 59-21 від 02.04.2021 р. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-sistemu-monitoringu-vikonannya-zavdan-i-vikonannya-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnimi-sluzhbov>

22. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України № 246 від 25.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

23. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 50 від 03.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>

24. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 47 від 03.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

25. Про затвердження Типового порядку проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 277 від 20.12.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0028-17#Text>

26. Про Кабінет Міністрів України: Закон України № 794-VII від 27.02.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

27. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України № 3166-VI від 17.03.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

28. Рабей Н.Р. Організація та функціонування системи управління персоналом державної служби: вітчизняний та зарубіжний досвід // Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Ч. 1. С. 574–588 URL: [http://www.vtei.com.ua/images/VN/19\\_10\\_2018\\_1.pdf#page=574](http://www.vtei.com.ua/images/VN/19_10_2018_1.pdf#page=574)

29. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2018 рік URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/zvit-nads-2018-stisnuto.pdf>

30. Статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби про кількісний склад державних службовців у органах державної влади за 2019 та 2020 роки URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv>

31. Стець О.М. Принципи управління державною службою в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*. 2011. Вип. 57. С. 98–106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp\\_2011\\_57\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2011_57_13)

32. Тищенко О.П., Королюк Т.О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські наукові записки*. 2017. № 1. С. 343–355. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2017\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_36)

33. Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку: матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.): у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2020. Т. 3. С. 154–156

34. Федоренко М.В. Утвердження, розвиток та основні напрямки удосконалення систем управління державною службою в Україні та Республіці Польща. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. URL: <https://journal.lduvs.lg.ua/index.php/journal/article/view/1198>

#### References.

1. Balukh D.V. Upravlinnia derzhavnoiu sluzhboiu v Ukraini: avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk. Odesa, 2009. 19 s. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/1930/%d0%>

2. Bohovis Ye. V. Istoryko-pravovyi aspekt stanovlennia instytutu derzhavnoi sluzhby Ukrainy. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*. 2017. Vyp. 43(2). S. 33–37. URL: [dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2017\\_43%282%29\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_43%282%29__7)

3. Harkusha A. T. Derzhavna sluzhba yak sfera funktsionalnoho upravlinnia Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk. Vypusk*. 2017. 1(16). URL: [http://pjuv.nuoua.od.ua/v1\\_2017/17.pdf](http://pjuv.nuoua.od.ua/v1_2017/17.pdf)

4. Hryshchuk A. B. Normatyvno-pravove rehuliuвання diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Yurydychni nauky*. 2017. Vyp. 4. S. 79–87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlkau\\_2017\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlkau_2017_4_12)

5. Zvit shchodo diialnosti Komisii z pytan vyshchoho korpusu derzhavnoi sluzhby za 2018 rik. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Komisija%20A/zvit-kvkds-za-2018-rik.pdf>

6. Zvit shchodo diialnosti Komisii z pytan vyshchoho korpusu derzhavnoi sluzhby za 2020 rik URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Komisija%20A/2020/Zvit%20Komisii/komisii-2020.pdf>

7. Konstytutsiia Ukrainy vid 28 chervnia 1996 roku URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

8. Kravchenko O. O. Upravlinnia derzhavnoiu sluzhboiu v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi zasady: dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata yurydychnykh nauk. Kharkiv, 2010. 213 s.

9. Naukovo-praktychnyi komentar do Zakonu Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» / Red. kol.: K. O. Vashchenko, I. B. Koliushko, V. P. Tymoshchuk, V. A. Derets (vidp.red.). Kyiv: FOP Moskalenko O. M. 2017. rozdil III. S. 124–165

10. Panova N. S. Pravovyi status komisii z pytan vyshchoho korpusu derzhavnoi sluzhby. *Problemy stanovlennia pravovoi demokratychnoi derzhavy. Pivdennoukrainskyi pravnychi chasopys*. URL: [http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/4/part\\_1/13.pdf](http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/4/part_1/13.pdf)

11. Parkhomenko-Kutsevil O. Zakordonnyi dosvid orhanizatsii ta funktsionuvannia systemy upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby. 2015. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015\\_02\(5\)/10poipds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_02(5)/10poipds.pdf)

12. Parkhomenko-Kutsevil O. Pryntsyyp lehitymnosti v systemi upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby Ukrainy. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 2014. Vyp. 3. S. 10–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_3_4)

13. Parkhomenko-Kutsevil O. Suchasna systema upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku. *Naukovyi visnyk. 2010. Vyp. 5 «Demokratychnye vriaduvannia»* URL: [http://livacademy.com/vidavnistvo\\_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf](http://livacademy.com/vidavnistvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf)

14. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vidnovlennia provedennia konkursiv na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby ta inshykh pytan derzhavnoi sluzhby: Zakon Ukrainy № 1285-IX vid 23.02.2021 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1285-20#Text>

15. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo Perezavantazhennia vlady: Zakon Ukrainy № 117-IX vid 19.09.2019 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#n54>

16. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» shchodo zniattia vikovykh obmezhen dlia roboty na derzhavnii sluzhbi: Zakon Ukrainy № 1086-IX vid 16.12.2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1086-20#Text>

17. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy № 889-VIII vid 10.12.2015 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

18. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid № 3723-XII 16.12.1993 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>

19. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Komisiu z pytan vyshchoho korpusu derzhavnoi sluzhby: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 243 vid 25.03.2016 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text>

20. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 500 vid 01.10.2014 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

21. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu monitorynhu vykonannia zavdan i kliuchovykh pokaznykiv rezul'tatyvnosti, efektyvnosti ta yakosti sluzhbovoi diialnosti derzhavnymy sluzhbovtsiamy aparatu NADS, yaki zaimaiut posady derzhavnoi sluzhby katehorii «B» ta «V»: nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby № 59-21 vid 02.04.2021 r. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-sistemu-monitoringu-vikonannya-zavdan-i-vikonannya-klyuchovih-pokaznykiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnimi-sluzhbovtsiamy>

22. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia konkursu na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 246 vid 25.03.2016 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

23. Pro zatverdzhennia Typovykh pravyl vnutrishnoho sluzhbovoho rozporiadku: nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby № 50 vid 03.03.2016 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>

24. Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro sluzhbu upravlinnia personalom derzhavnoho orhanu:



nakaz Natsionalnogo ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby № 47 vid 03.03.2016 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

25. Pro zatverdzhennia Typovoho poriadku provedennia publicznego zvituv kerivnyka orhanu vykonavchoi vlady: nakaz Natsionalnogo ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby № 277 vid 20.12.2016 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0028-17#Text>

26. Pro Kabinet Ministriv Ukrainy: Zakon Ukrainy № 794-VII vid 27.02.2014 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

27. Pro tsentralni orhany vykonavchoi vlady: Zakon Ukrainy № 3166-VI vid 17.03.2011 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

28. Rabei N.R. Orhanizatsiia ta funktsionuvannia systemy upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid // Menedzhment KhKhI stolittia: suchasni modeli, stratehii, tekhnolohii. Vinnytsia: Tsentridhotovky naukovykh ta navchalno-metodychnykh vydan VTEI KNTEU, 2018. Ch. 1. S. 574–588 URL: [http://www.vtei.com.ua/images/VN/19\\_10\\_2018\\_1.pdf#page=574](http://www.vtei.com.ua/images/VN/19_10_2018_1.pdf#page=574)

29. Richnyi zvit Natsionalnogo ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby za 2018 rik URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVIT/zvit-nads-2018-stisnuto.pdf>

30. Statystychni dani Natsionalnogo ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby pro kilkisnyi sklad derzhavnykh sluzhbovtiv u orhanakh derzhavnoi vlady za 2019 ta 2020 roky URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv>

31. Stets O.M. Pryntsypy upravlinnia derzhavnoiu sluzhboiu v Ukraini. *Aktualni problemy derzhavy i prava*. 2011. Vyp. 57. S. 98–106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp\\_2011\\_57\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2011_57_13)

32. Tyshchenko O.P., Koroliuk T.O. Reformuvannia modeli upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby. *Universytetski naukovy zapysky*. 2017. № 1. S. 343–355. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2017\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_36)

33. Ukraina 2030: publichne upravlinnia dlia staloho rozvytku: materialy shchorich. mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 2020 r.): u 3 t. / za zah. red. A. P. Savkova, M. M. Bilynskoj, O. M. Petroie. Kyiv: NADU, 2020. T. 3. S. 154–156

34. Fedorenko M. V. Utverdzhennia, rozvytok ta osnovni napriamky udoskonalennia system upravlinnia derzhavnoiu sluzhboiu v Ukraini ta Respublitsi Polshcha. *Visnyk Luhanskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav imeni E. O. Didorenka*. URL: <https://journal.lduvs.lg.ua/index.php/journal/article/view/1198>