

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ

MECHANISMS FOR EXERCISING STATE POWER THROUGH THE CIVIL SERVICE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE

Стешенко Т.В., к.ю.н.,

доцентка кафедри державного будівництва

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Карпенко М.В., студентка I курсу магістратури
факультету слідчої та детективної діяльності

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. Завдання державної служби зумовлюються функціями держави і полягають у забезпеченні внутрішньої і зовнішньої безпеки, ефективного функціонування інфраструктури економіки, національної сфери та інші. На державну службу покладено відповідальність за збереження стабільності та принципів правової держави, забезпечення свобод окремих громадян, тобто цілей, закріплених Конституцією України.

Державна служба становить властиву тільки їй сферу професійної діяльності. Всім своїм змістом, формами і методами ця діяльність спрямована на забезпечення виконання повноважень державних органів.

Як зв'язуюча ланка між державою і громадянином, державна служба покликана захищати права й свободи громадян. Конституційне положення про те, що «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю» (ст. 3 Конституції України), виступає визначальним стрижнем в діяльності державних службовців, незалежно від їх службового статусу.

У статті здійснено аналіз нормативного регулювання та практичної діяльності органів і посадових осіб, які формують систему управління державною службою в Україні. Розглянуто основні суб'єкти управління державною службою, їхні повноваження та взаємодію в межах правового механізму. Визначено ключові проблеми системи, зокрема питання ефективного контролю за виконанням службових обов'язків державними службовцями та відсутність чітких механізмів оцінювання їхньої діяльності.

Окрема увага приділена компетенції Кабінету Міністрів України, ролі Національного агентства України з питань державної служби, функціям Комісії з питань вищого корпусу державної служби, а також повноваженням керівника державної служби та служб управління персоналом. Виявлено суперечності у законодавчому визначенні меж повноважень цих органів та запропоновано напрями удосконалення правового регулювання державної служби з метою підвищення її ефективності та прозорості. Отримані результати можуть бути використані для подальших досліджень та вдосконалення нормативної бази державного управління в Україні.

Ключові слова: державна служба, Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби, правовий механізм, реформування, суб'єкти управління.

The civil service is a public, professional, politically impartial activity aimed at the practical implementation of the tasks and functions of the state. The tasks of the civil service are determined by the functions of the state and include ensuring internal and external security, efficient functioning of the economic infrastructure, national sphere, etc. The civil service is responsible for preserving the stability and principles of the rule of law, ensuring the freedoms of individual citizens, i.e. the goals enshrined in the Constitution of Ukraine.

The civil service is a field of professional activity that is unique to it. With all its content, forms and methods, this activity is aimed at ensuring the fulfilment of the powers of state bodies.

As a link between the state and the citizen, the civil service is called upon to protect the rights and freedoms of citizens. The constitutional provision that «a person, his or her life and health, honour and dignity, inviolability and security are recognised in Ukraine as the highest social value» (Article 3 of the Constitution of Ukraine) is the defining pillar in the activities of civil servants, regardless of their official status.

The article analyses the regulatory framework and practical activities of the bodies and officials that form the civil service management system in Ukraine. The author examines the main subjects of civil service management, their powers and interaction within the legal mechanism. The key problems of the system are identified, in particular, the issue of effective control over the performance of official duties by civil servants and the lack of clear mechanisms for evaluating their performance.

Particular attention is paid to the competence of the Cabinet of Ministers of Ukraine, the role of the National Agency of Ukraine on Civil Service, the functions of the Commission on Senior Civil Service, and the powers of the head of the civil service and HR services. The author reveals contradictions in the legislative definition of the limits of powers of these bodies and suggests ways to improve the legal regulation of the civil service in order to increase its efficiency and transparency. The results obtained can be used for further research and improvement of the regulatory framework of public administration in Ukraine.

Key words: civil service, the Cabinet of Ministers of Ukraine, National Agency of Ukraine on Civil Service, legal mechanism, reforms, management entities.

Постановка проблеми. Система управління державною службою в Україні, що включає суб'єктів, наділених владними повноваженнями у цій сфері, регламентується Законом України «Про державну службу» (далі – Закон) [1]. У процесі свого розвитку механізми реалізації державної влади через систему управління державною службою в Україні зазнавали змін як в аспекті організації, так і щодо повноважень, визначених для її суб'єктів.

До сьогодні залишаються актуальні питання законодавчого визначення компетенції Кабінету Міністрів України, меж повноважень центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, а також повноважень і складу Комісії з питань вищого корпусу держав-

ної служби та інших аспектів, безпосередньо пов'язаних із функціонуванням цієї системи.

Одним із ключових викликів у функціонуванні системи управління державною службою є недостатній рівень ефективності контролю за виконанням службових обов'язків та відповідальності державних службовців. Відсутність чітких механізмів оцінювання ефективності діяльності посадовців створює ризики неефективного управління державними ресурсами та може призводити до зниження рівня довіри громадян до державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне осмислення організації та функціонування системи управління державною службою в Україні залишається фрагментарним. Основна увага дослідників зосереджена

на вивченні служби управління персоналом як ключового елемента цієї системи, її функцій та повноважень. Зокрема, відповідні дослідження проводили Є.І. Білокур, О.І. Бедний, О.Є. Панфілов, В.Г. Залужний, О.М. Стець та інші.

Попри значний масив наукових праць, питання комплексного дослідження практичного функціонування системи управління державною службою в Україні залишається недостатньо розкритим.

Мета дослідження є теоретичний аналіз нормативного регулювання та практичної діяльності органів і посадових осіб, які формують систему управління державною службою, а також розробка пропозицій щодо підвищення ефективності її функціонування.

Виклад основного матеріалу. Невід'ємною складовою механізму нормативного регулювання державної служби є суб'єкти управління цією сферою. Вони становлять визначену сукупність юридичних та посадових осіб, яким законодавчо надано відповідні повноваження. Ці суб'єкти взаємодіють між собою через організаційно-владні зв'язки, що формують систему державної служби. У межах цього дослідження особливу увагу варто приділити розгляду цих суб'єктів як елементів нормативно закріпленої системи у структурі механізму правового регулювання державної служби.

Це питання має два аспекти: нормативний та доктринальний. Нормативний аспект полягає у тому, що відповідно до Закону України «Про державну службу» [1], до системи органів управління державною службою входять: Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС), Комісія з питань вищого корпусу державної служби, керівник державної служби та служби управління персоналом державних органів (ст. 12–18). Вперше цей перелік суб'єктів управління державною службою отримав законодавче закріплення. Проте він не є абсолютно вичерпним, хоча зміст ст. 12 Закону «Про державну службу» передбачає саме такий підхід. Це дає підстави вважати, що існують й інші суб'єкти, які також беруть участь у правовому регулюванні державної служби в межах певних, нормативно визначених, компетенцій.

Варто зазначити, що крім зазначених суб'єктів, аналіз Закону «Про державну службу» дозволяє виокремити й інших учасників, які мають відповідні повноваження щодо регулювання окремих питань державної служби. Це, у свою чергу, дає підстави розглядати їх як складові механізми правового регулювання державної служби. Таким чином, можна виділити дві групи суб'єктів цього механізму:

1) визначені безпосередньо Законом «Про державну службу». До цієї групи належать: Кабінет Міністрів України, Комісія з питань вищого корпусу державної служби, керівник державної служби та служба управління персоналом. Важливо зазначити, що Закон не передбачає можливості розширеного тлумачення цього переліку;

2) наділені відповідними повноваженнями на підставі інших нормативних актів. До цієї групи належать такі державні органи, як Верховна Рада України, Президент України, органи правосуддя, центральні органи виконавчої влади та дисциплінарні комісії.

Аналіз повноважень зазначених суб'єктів дозволяє визначити їхню роль у механізмі правового регулювання державної служби. Доцільно розпочати характеристику цих органів із тих, які належать до першої групи.

Кабінет Міністрів України (далі – КМУ). Розглядаючи КМУ як суб'єкт механізму правового регулювання державної служби, слід зазначити, що цей орган є вищим у системі виконавчої влади та відповідальний за реалізацію державної політики у сфері державної служби [1]. Відповідно до пп. 1 п. 1 ст. 12 Закону «Про державну службу» КМУ визначається як елемент системи управління дер-

жавною службою, проте не міститься конкретного переліку його повноважень у цій сфері, оскільки вони регламентовані Законом «Про Кабінет Міністрів України» [2].

Аналіз положень цього Закону дозволяє виокремити основні напрями діяльності КМУ у сфері державної служби, зокрема:

- призначення на посади державних секретарів міністерств, керівників та їх заступників у центральних органах виконавчої влади, які не входять до складу КМУ, відповідно до законодавства про державну службу;
- здійснення заходів заохочення та прийняття рішень щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності керівників центральних органів виконавчої влади та їх заступників, а також інших посадових осіб, призначених на посади Кабінетом Міністрів України;
- затвердження граничної чисельності працівників органів виконавчої влади;
- визначення умов оплати праці працівників бюджетних установ, підприємств державного сектору економіки, а також грошового забезпечення військовослужбовців, поліцейських та інших осіб рядового і начальницького складу;
- утворення, реорганізація та ліквідація міністерств і центральних органів виконавчої влади як інституцій, у межах яких здійснюється державна служба;
- здійснення моніторингу законності у сфері державної служби, включаючи скасування актів НАДС повністю чи частково у разі їх невідповідності чинному законодавству.

Основним проявом реалізації повноважень КМУ у сфері державної служби є нормотворча діяльність, що здійснюється шляхом прийняття постанов і розпоряджень цього органу. Їх можна розподілити за основними напрямками регулювання:

1) інституційно-засадничий: визначення правового статусу суб'єктів управління державною службою через затвердження відповідних положень та порядків, зокрема щодо Національного агентства України з питань державної служби [3], Комісії з питань вищого корпусу державної служби [4], а також порядку обрання представників громадських об'єднань та закладів вищої освіти до складу цієї Комісії [5];

2) кваліфікаційно-компетенційний: установлення єдиних вимог до державних службовців, зокрема щодо типових кваліфікаційних вимог до посад категорії «А» [6]; організація професійної підготовки державних службовців, що включає систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [7; 8] тощо.

3) статусно-кар'єрний: регламентація основних аспектів проходження державної служби, включаючи:

а) вступ на державну службу: порядок конкурсного відбору [9], укладення контракту [10], вимоги до володіння державною мовою [11];

б) кар'єрне просування: стажування в державних органах [12], визначення рангів державних службовців та їх співвідношення з іншими спеціальними званнями [13], оцінювання результатів службової діяльності [14];

в) правове забезпечення режиму державної служби: облік стажу державної служби [15], процедури відкликання державного службовця з відпустки [16], компенсація витрат, пов'язаних з відкликанням із щорічної відпустки [17], надання додаткових оплачуваних відпусток [18] тощо;

4) процедурно-проваджувальний: встановлення порядків щодо проведення конкурсного відбору на вакантні посади державної служби [9], стажування [12], присвоєння рангів [13], оцінювання результатів службової діяльності [14], дисциплінарного провадження [19] тощо.

Якщо КМУ виконує здебільшого інституційно-засадничі та статусно-процедурні функції у сфері державної

служби, то НАДС є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики в цій сфері. Водночас, хоча НАДС фактично має спеціальний статус, чинне законодавство [2; 3; 20] цього не передбачає. Такий особливий статус зумовлений низкою чинників.

По-перше, незважаючи на те, що у своїй назві орган містить поняття «агентство», його повноваження та механізм їх визначення не відповідають критеріям, установленим Законом «Про центральні органи виконавчої влади» [20] для ЦОВВ типу «агентство». Закон визначає агентство як центральний орган, основною функцією якого є управління об'єктами державної власності. Водночас, функції НАДС зосереджені на наданні адміністративних послуг фізичним і юридичним особам, що більше відповідає характеристикам ЦОВВ типу «служба», а не «агентство».

По-друге, особливий правовий статус НАДС визначений не типовими положеннями, а спеціальним законом – Законом «Про державну службу», що відрізняє його від інших центральних органів виконавчої влади. Саме цей закон закріплює функціональне управління НАДС у сфері державної служби, що знаходить своє вираження у його ключових завданнях:

а) формування та реалізація державної політики у сфері державної служби. У цьому контексті слід зазначити, що одним із основних аспектів діяльності державного органу є підготовка пропозицій щодо формування державної політики. Відповідно до п. 5 ст. 85 Конституції України, визначення основ внутрішньої та зовнішньої політики належить Верховній Раді України, а отже, до повноважень народних депутатів. Таким чином, саме депутати визначають ключові напрями державної політики, що відносить їх посади до політичних. Проте сама розробка пропозицій, програм та проєктів, що слугують основою політики, покладається на державні органи згідно з їхньою компетенцією. Виконавча влада, зокрема НАДС, відіграє важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи формування та реалізацію політики у сфері державної служби [21, с. 18];

б) участь у формуванні державної політики щодо служби в органах місцевого самоврядування. Важливо підкреслити, що НАДС бере участь лише у формуванні державної політики, але не відповідає за її реалізацію в цій сфері. Крім того, його повноваження охоплюють не лише державну службу, а й службу в органах місцевого самоврядування, яка регулюється Законом «Про службу в органах місцевого самоврядування» [22] і формально не належить до державної служби. Це означає, що НАДС здійснює функціональне управління у сфері публічної служби, яка охоплює як державну службу, так і службу в органах місцевого самоврядування. У цьому випадку поняття публічної служби розглядається у вузькому сенсі.

Важливим аспектом діяльності НАДС є його взаємодія з державними органами у сфері державної служби, зокрема з КМУ. НАДС підпорядковане, підзвітне та підконтрольне КМУ, що проявляється у його функціях узагальнення практики застосування законодавства з питань державної служби, підготовки пропозицій щодо його вдосконалення та внесення відповідних проєктів актів на розгляд КМУ. Також НАДС подає КМУ пропозиції щодо стимулювання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, вносить пропозиції щодо віднесення нових або не визначених законодавством посад в органи місцевого самоврядування до відповідних категорій. Окрім цього, НАДС надсилає запити до державних органів для перевірки відомостей про кандидатів на посади, призначення яких здійснюється КМУ, з подальшим узагальненням інформації та передачею її до Секретаріату КМУ [2].

Крім КМУ, НАДС активно співпрацює й з іншими центральними органами виконавчої влади, що включає

прийняття спільних нормативно-правових актів з окремих питань державної служби, зокрема щодо моніторингу стану здоров'я державних службовців [23; 24] та тестових питань [25].

Комісія з питань вищого корпусу державної служби (далі – Комісія). Серед інших суб'єктів правового регулювання державної служби, Комісія є абсолютно новітнім суб'єктом, який раніше не передбачався законодавством про державну службу, і який є результатом здійснення реформи державної служби відповідно до міжнародних стандартів, що має своєю метою позитивно вплинути на: а) формування професійного і компетентного вищого корпусу державних службовців (державних службовців категорії «А»); б) реалізацію принципу політичної неупередженості державних службовців шляхом недопущення «політичного впливу на процес формування професійного вищого корпусу державних службовців»; в) оновлення вищого корпусу державних службовців [1].

Керівник державної служби є ключовою посадовою особою в системі управління державною службою, що було закріплено в Законі України «Про державну службу». Відповідно до законодавчого визначення, керівник державної служби – це посадова особа, яка обіймає найвищу посаду державної служби в державному органі та виконує повноваження у сфері державної служби, а також організовує роботу інших працівників у цьому органі [1].

Ця посада має дві ключові характеристики. По-перше, керівник державної служби займає найвищу посаду саме серед державних службовців у відповідному органі, що відрізняє його від керівників, які обіймають політичні посади, наприклад міністрів чи голів місцевих державних адміністрацій. По-друге, до його повноважень належить управління питаннями державної служби та організація роботи персоналу. Тобто, він не лише обіймає посаду, а й виконує визначені законодавством функції щодо державних службовців та інших працівників державного органу.

Керівник державної служби відповідає за такі завдання, як планування роботи з персоналом, організація конкурсного відбору на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», забезпечення прозорості та об'єктивності цього процесу, формування кадрового резерву, стимулювання кар'єрного зростання державних службовців. Крім того, він приймає на роботу та звільняє з посад державної служби категорій «Б» і «В» згідно із законом, а також укладає та розриває контракти про проходження державної служби відповідно до порядку, встановленого Кабінетом Міністрів України. Таким чином, керівник державної служби відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування державного органу та розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Служба управління персоналом (далі – СУП). СУП вперше визначена законодавчо як суб'єкт управління державною службою, який є наступником кадрових підрозділів, але має розширені функції. Основні її завдання включають реалізацію державної політики у сфері управління персоналом, забезпечення виконання керівником державної служби своїх повноважень, організаційний розвиток, добір персоналу, прогнозування кадрових потреб, стимулювання кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації працівників, кадровий менеджмент, контроль та методичне забезпечення кадрової роботи [1].

Аналіз функцій СУП свідчить про те, що управління державною службою на сучасному етапі базується на концепції адміністративного менеджменту, що поєднує принципи ефективності, прозорості та змагальності [26, с. 56]. Водночас, адміністративний менеджмент у державній службі має особливості, зокрема нормативні обмеження, сувору регламентацію ухвалення рішень, обов'язкове планування діяльності та специфічні критерії оцінки роботи [27, с. 9].

Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2021–2025 роки [28] успіх реформи залежить від якісного управління кадровим потенціалом. СУП має впроваджувати сучасні методи управління персоналом, розвивати організаційну культуру та інноваційні підходи. Зокрема, передбачено використання HRMIS – інформаційної системи управління людськими ресурсами, що дозволить аналізувати кадрові показники; розробку компетенційних рамок для державних службовців відповідно до каталогу типових посад; посилення гарантій щодо їх захисту від необґрунтованих звільнень; професійний розвиток кадрових спеціалістів; а також розвиток етичної поведінки, орієнтованої на результативність та співробітництво [28].

СУП є інституційно-самостійним суб'єктом управління державною службою, її статус регламентується низкою нормативно-правових актів щодо її утворення [1; 29] та функціонування [1; 30; 31]. Водночас, у питаннях регулювання її діяльності є певні суперечності. Наприклад, Положення про СУП затверджує не керівник державної служби, а керівник державного органу, що може суперечити принципу відмежування політичних і адміністративних посад. Враховуючи це, доцільним було б передбачити на законодавчому рівні, що саме керівник державної служби затверджує Положення про СУП, адже він несе

відповідальність за її функціонування. Такий підхід узгоджувався б із вимогами щодо політичної неупередженості державної служби та розмежування компетенцій у сфері управління персоналом.

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.

Подальший розвиток системи потребує аналізу законодавчого закріплення повноважень суб'єктів і їх реалізації. Це сприятиме визначенню оптимального обсягу регулятивної функції КМУ та НАДС, а також ролі допоміжних інституцій.

Система суб'єктів механізму правового регулювання державної служби залишається недостатньо нормативно врегульованою та організаційно збалансованою. Вона потребує удосконалення правової бази та доктринального переосмислення для підвищення ефективності управління державною службою.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII / *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 06.03.2025).
2. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII / *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 06.03.2025).
3. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.03.2025).
4. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 243 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF> (дата звернення: 06.03.2025).
5. Про затвердження Порядку обрання представників громадських об'єднань та закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку у сфері публічного управління та адміністрування, до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2019 р. № 906 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/906-2019-%D0%BF> (дата звернення: 06.03.2025).
6. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.03.2025).
7. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.03.2025).
8. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо- професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 р. № 789 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.03.2025).
9. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF> (дата звернення: 06.03.2025).
10. Про затвердження Порядку укладення контрактів про проходження державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2020 р. № 494 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.03.2025).
11. Про затвердження Порядку проведення іспитів на рівень володіння державною мовою : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. № 409 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/409-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.03.2025).
12. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48 / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#n13> (дата звернення: 06.03.2025).
13. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF> (дата звернення: 06.03.2025).
14. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.03.2025).
15. Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 229 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-%D0%BF> (дата звернення: 06.03.2025).
16. Про затвердження Порядку відкликання державного службовця із щорічної відпустки : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 230 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/230-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.03.2025).

17. Про затвердження Порядку відшкодування непередбачуваних витрат державного службовця у зв'язку з його відкликанням із щорічної основної або додаткової відпустки : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 231 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231-2016-%D0%BF> (дата звернення: 06.03.2025).
18. Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.04.2016 р. № 270 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-%D0%BF> (дата звернення: 06.03.2025).
19. Про затвердження Порядку здійснення дисциплінарного провадження : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1039 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2019-%D0%BF#n8> (дата звернення: 06.03.2025).
20. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI / *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення: 07.03.2025).
21. Біла-Тіунова Л.Р. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу». Одеса: Фенікс, 2020. 628 с.
22. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III / *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 07.03.2025).
23. Про проведення щорічного профілактичного медичного огляду державних службовців : спільний наказ та положення МОЗ України, Голодержслужби України, Державного управління справами від 18.02.2003 р. № 75/24/1 / Міністерство охорони здоров'я України, Головне управління державної служби України, Державне управління справами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0184-03#Text> (дата звернення: 07.03.2025).
24. Про порядок надання медичного висновку у зв'язку з неможливістю виконання державним службовцем службових обов'язків за станом здоров'я : спільний наказ НАДС та МОЗ України від 13.04.2016 р. № 80/352 / Національне агентство України з питань державної служби, Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0661-16#Text> (дата звернення: 07.03.2025).
25. Про затвердження тестових питань : спільний наказ НАДС і Мін'юсту України від 06.05.2016 р. № 97/1328/5 / Національне агентство України з питань державної служби, Міністерство юстиції України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097859-16#Text> (дата звернення: 07.03.2025).
26. Білокур Є. І. Щодо категорії «адміністративний менеджмент» у доктрині українського адміністративного права. *Традиції та новації юридичної науки: минуле, сучасність, майбутнє*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 трав. 2017 р.). Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 55-57.
27. Адміністративний менеджмент: навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання) / Є.І. Білокур та ін. Одеса : Фенікс, 2019. 55 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/04a8fcc1-8c3e-4759-96ea-316765065982/content> (дата звернення: 07.03.2025).
28. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.03.2025).
29. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ НАДС від 03.03.2016 р. № 47 / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 07.03.2025).
30. Про затвердження Положення про Департамент роботи з персоналом Міністерства аграрної політики та продовольства України : Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 10.02.2017 р. № 51 / Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0051730-17#Text> (дата звернення: 07.03.2025).
31. Про затвердження Положення про департамент управління персоналом : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 17.01.2020 р. № 22. / Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0022915-20#Text> (дата звернення: 07.03.2025).