

РОЗДІЛ 3 ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 35.08-027.21:005.95/96

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.14>

Шкурат Іван Вікторович,

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри теорії та практики управління
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-8810-2890

Потапов Олексій Євгенович,

аспірант кафедри теорії та практики управління
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0009-0000-0897-4545

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

THEORETICAL ANALYSIS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Даний теоретичний аналіз присвячений вивченню управління персоналом у публічній службі з урахуванням важливості сталого розвитку.

Основна увага приділяється стратегічним підходам до управління персоналом у контексті досягнення цілей сталого розвитку, зокрема, адаптації персоналу до сучасних викликів, розвитку ініціатив, забезпеченню соціальної відповідальності та створенню стійких організаційних структур.

Удосконалення системи управління персоналом у публічній службі виступає важливою умовою успішного вирішення завдань, що стоять перед суспільством, та зміцнення української державності. Саме органи влади та управління, персонал публічної служби можуть безпосереднім чином впливати на розвиток реформ, що відбуваються в країні, забезпечувати реалізацію рішень, спрямованих на модернізацію життя українського суспільства.

У той же час, як показує практика, проблема формування якісного, високопрофесійного корпусу державних службовців є однією з найскладніших проблем будь-якої державної системи. Тут порушуються такі неоднозначні питання, як удосконалення системи відбору кадрів на публічну службу, розробка наукових критеріїв їх оцінки, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, формування ефективних технологій розміщення та просування кадрів, підвищення обґрунтованості кадрових рішень та розширення їх гласності тощо.

Дослідження базується на аналізі наукової літератури та публічних документів, а також на прикладах кращих практик в управлінні персоналом у публічній службі.

Результати аналізу можуть бути корисними для управлінських кадрів, дослідників та практиків, які займаються питаннями оптимізації управління персоналом з огляду на пріоритети сталого розвитку.

Ключові слова: публічна служба, управління персоналом, сталий розвиток, ефективність державних структур, адаптація персоналу.

This theoretical analysis is devoted to the study of personnel management in the public service, taking into account the importance of sustainable development.

The main focus is on strategic approaches to personnel management in the context of achieving the goals of sustainable development, in particular, adapting personnel to modern challenges, developing initiatives, ensuring social responsibility and creating sustainable organizational structures.

Improving the personnel management system in the public service is an important condition for successfully solving the problems facing society and strengthening Ukrainian statehood. It is the authorities and management, public service personnel who can directly influence the development of reforms taking place in the country, ensure the implementation of decisions aimed at modernizing the life of Ukrainian society.

At the same time, as practice shows, the problem of forming a high-quality, highly professional body of civil servants is one of the most difficult problems of any state system. Ambiguous issues such as the improvement of the system of personnel selection for public service, the development of scientific criteria for their evaluation, a scientific approach to the analysis of the needs of management personnel, the formation of effective technologies for the placement and promotion of personnel, increasing the validity of personnel decisions and expanding their publicity, etc., are raised here.

The research is based on the analysis of scientific literature and public documents, as well as on examples of best practices in personnel management in the public service.

The results of the analysis can be useful for managers, researchers and practitioners who deal with the optimization of personnel management in view of the priorities of sustainable development.

Key words: *public service, personnel management, sustainable development, efficiency of state structures, personnel adaptation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Управління персоналом у публічній службі є ключовим аспектом ефективності та стійкості державних структур. Зростаючі вимоги до них в контексті сталого розвитку вимагають нових стратегій та підходів, що відповідали б сучасним викликам.

Враховуючи все більше обмежень ресурсів та зростаючий екологічний тиск, управління персоналом стає важливим інструментом для досягнення цілей сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теми управління персоналом у публічній службі висвітлені у багатьох наукових працях як зарубіжних (М. Армстронг, С. Коссен, Дж. Ньюстром, Дж. Шермерорн та ін.), так і вітчизняних (Т. Василевська, О. Васильєва, О. Воронов, Н. Гончарук, Н. Липовська, В. Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомова, Л. Прудіус, А. Рачинський, С. Серьогін, В. Федоренко та ін.) науковців. Попри значну кількість та різноманітність досліджень, що охоплюють різні аспекти управління персоналом у публічній службі, питання управління персоналом в органах державної влади у контексті досягнення цілей сталого розвитку все ще не було достатньо вивчене.

Так, зокрема, останні дослідження та публікації в галузі управління персоналом у публічній службі в контексті сталого розвитку висвітлюють кілька ключових аспектів.

Наприклад, експерти застерігають, що перед обличчям глобального ландшафту, який постійно змінюється, державний сектор стоїть на порозі трансформаційного десятиліття. Глибокі демографічні зміни, стрімкий технологічний прогрес, зростаючі виклики сталого розвитку та безпрецедентний бюджетний тиск об'єднуються, створюючи складний комплекс викликів та вразливостей для урядів у всьому світі. Зазираючи у наступні десять років, проглядається тенденція, що ці зміни здатні переосмислити контури державної служби, вимагаючи стратегічної переорієнтації пріоритетів і практик у державному секторі [1].

Дослідники також звертають увагу на те, як публічні організації впроваджують зелені ініціа-

тиви через управління персоналом. Наприклад, дослідження «Green Human Resource Management for Organizational Sustainability: A Need of the Hour for Modern Workplace» [2] обговорює, як різні аспекти управління персоналом можуть сприяти досягненню цілей сталого розвитку, таких як зменшення викидів та використання ресурсів.

Деякі дослідження акцентують увагу на державній політиці урядів щодо захисту навколишнього середовища. Ця діяльність зосереджена на управлінні відходами, економічно ефективному виробництві, сталому розвитку, механізмах чистого розвитку та інших видах діяльності, пов'язаних з навколишнім середовищем.

Завдання публічних службовців донести до бізнесу, керівників компанії необхідність оцінки впливу на навколишнє середовище, проведення екологічного аудиту, дослідження сталого розвитку як мірила своєї діяльності для вжиття коригувальних заходів з метою захисту навколишнього середовища від надмірної експлуатації та створення чистого довкілля для майбутніх поколінь [3].

Ці дослідження та публікації надають цінні уявлення про те, як управління персоналом у публічній службі може сприяти досягненню цілей сталого розвитку.

Метою цієї наукової статті є започаткування напряму для більш глибокого теоретичного аналізу управління персоналом у публічній службі в контексті сталого розвитку, виявити ключові проблеми та можливості для подальших досліджень, а також підкреслити важливість цієї теми в сучасному світі.

Виклад основного матеріалу. Керівники комерційних організацій давно оцінили необхідність роботи з кадрами, готові оплачувати дорогі семінари та тренінги з управління персоналом. На сьогоднішній день, майже у всіх успішних та великих комерційних компаніях є підрозділ або як мінімум співробітник, основна діяльність якого полягає не в оформленні документів, що супроводжують прийом нових співробітників та їх розміщення на посадах, а у створенні такого клімату

в організації, щоб працівники могли і хотіли вирішувати ті завдання, які стоять перед ними.

Головне досягнення добре налагодженої системи управління, як і добре працюючого керівника, – здатність виявити, що необхідно для успішного розвитку виробничих процесів, а потім відібрати і впровадити ініціативи, що напевно допоможуть створити продуктивне робоче середовище [4, с. 63].

Однак питання, присвячені управлінню персоналом у публічній службі, як і раніше, є надбанням відомчих нарад та спеціалізованих лекційних курсів. У різних галузях публічної служби також створюються різні підрозділи кадрового апарату, відділи виховної роботи, психологічні служби тощо. Їх діяльності пронизана формалізмом і демагогією, що насправді проявляється у їх неефективності, коли реальна робота з державним службовцем замінюється написанням необхідних звітів.

З одного боку, це можна пояснити особливостями публічної служби, режимом секретності в окремих її сферах, з іншого – державні службовці є частиною суспільства, яку неможливо розглядати як відокремлену категорію, відповідно основні закономірності та принципи роботи з кадрами в цій сфері схожі з іншими організаціями.

Отже, в будь-якому державному органі є відділ кадрів, проте, з огляду на організаційно-технічне, кадрове та фінансове забезпечення набір функцій відділів кадрів досить обмежений, хоча за своєю суттю вони покликані вибудовувати цілісну систему управління персоналом, що включає і навчання співробітників, і оцінку результатів їх роботи та заходи, спрямовані на створення певної корпоративної культури організації та психологічний супровід діяльності як на рівні колективу, так і окремого державного службовця. Мова вже не йде про розробку та впровадження системи ефективного матеріального та нематеріального стимулювання, реальне формування кадрового резерву (коли на вищу посаду призначають дійсно досвідчених, гідних співробітників, незалежно від їхніх взаємин з керівником), роботу з конфліктами в рамках підтримки оптимального соціально-психологічного клімату. Як і за радянських часів, способів впливу на співробітників передбачено небагато – премії, заохочення нематеріального характеру (грамоти, подяки) і, відповідно, зауваження, догани, зниження на посадах та званнях та різні способи звільнення.

Як правило, вирішення всіх вищевикладених проблем, окрім інших, лягає на плечі керівників структурних підрозділів (департаментів, управлінь, відділів). Тому важливо, щоб керівник

розумів роль і призначення кадрового підрозділу в управлінні персоналом державного органу, будував свою роботу з його допомогою та врахуванням рекомендацій.

Комплексний аналіз об'єктивних організаційно-функціональних та соціально-психологічних умов діяльності персоналу у публічній службі, свідчить, що остання є одним з найбільш «деформуючих», «маргіналізуючих» та психотравмуючих особистість видів професійної діяльності. Оскільки в умовах публічної служби на людину впливають не лише функціонально-професійні фактори, а й організаційна регламентація діяльності [5, с. 66].

Все це вимагає підвищення емоційно-вольової та мотиваційної складових діяльності, а також сформованості психологічної готовності людей, з одного боку, протистояти ї, з іншого боку, адаптуватися до цих факторів за рахунок формування емоційно-вольової стійкості кожного співробітника на основі обліку та розвитку їх особистісних якостей.

Напружена організаційна, інтелектуальна та емоційна обстановка, що постійно супроводжує діяльність персоналу у публічній службі, призводить до випадків нервово-психічних зривів та нервових розладів. Необхідність своєчасного виявлення та профілактики подібних фактів можлива лише в умовах постійного психодіагностичного контролю, особливо тих співробітників, які виконують свої функціональні обов'язки у складних, екстремальних умовах.

Крім цього, рамки посадових обов'язків обмежують свободу розвитку у професійному та особистому плані, що може призвести до переходу грамотного, підготовленого спеціаліста в інші сфери діяльності, що часто і відбувається з державними службовцями, які досягли певного рівня. Саме тому у ряді випадків публічну службу багато хто оцінює лише як «добрий трамплін» для подальшої кар'єри, що для публічної служби є вкрай неефективною моделлю розвитку.

Корінна структурна реорганізація органів управління персоналом публічної служби, зміна та доповнення їхнього функціонального призначення стали в даний час завданнями першорядної важливості, що вимагають законодавчого, наукового, методичного та організаційного вирішення.

У зв'язку з цим на перший план виходить підготовка та перепідготовка кадрів публічної служби з необхідними для продуктивної управлінської діяльності психологічними характеристиками, що дозволяють ефективно здійснювати поставлені перед ними завдання.

До кадрів державного управління мають пред'являтися певні вимоги в особистісному та професійному планах: самосвідомість, соціальна спрямованість та постійна включеність до процесу самооцінки та прийняття рішення, мотивація досягнення та інші внутрішні детермінанти, що зумовлюють продуктивну реалізацію творчого потенціалу людини [6].

У ситуації підвищення соціальної відповідальності та ініціативності в розрізі публічної служби особливої значущості набуває розробка способів та форм ефективного управління діяльністю та поведінкою службовців. Наразі основними мотивами надходження людей на публічну службу є особисті фактори – гарантія постійної роботи, прагнення реалізувати свої професійні якості та підвищити своє матеріальне благополуччя, бажання мати широкі зв'язки з людьми, які можуть бути корисними у житті, прагнення зайняти престижне місце у суспільстві. А от соціально значущі мотиви професійної діяльності (бажання принести користь суспільству та державі) менш важливі для службовців.

У контексті цього питання важливо звернути увагу на таку проблему, як низька ефективність управління персоналом у публічній службі. На наш погляд, основними причинами низької ефективності управління персоналом у публічній секторі є складна урядова бюрократія, жорстка регламентація та низький рівень заробітної плати.

Управління людськими ресурсами включає такі функції, як планування, набір і відбір персоналу, управління продуктивністю, навчання, компенсація і трудові відносини. Ключові проблеми управління кадровими функціями у публічній службі включають мотивацію та компенсацію державних службовців, щоб винагородити лояльність до публічної служби, управління політичними ролями державних службовців та їхньою політичною чуйністю, а також реформування публічної служби. Ці проблеми впливають на індивідуальну та організаційну ефективність.

Мотивація та компенсація зосереджені на тому, що пов'язує людей з організаціями та заряджає їх енергією. Один із підходів, заснований на раціональному виборі, визначає особисті інтереси та зовнішні стимули, включаючи оплату, що базується на результатах роботи, моніторинг та нагляд для управління співробітниками. Другий підхід фокусується на альтруїзмі та просоціальних цінностях та віддає пріоритет внутрішнім стимулам, дизайну роботи та ретельному добору, щоб створити лояльність до публічної служби. Ключове завдання полягає в тому, щоб виявляти тих, хто

має мотивацію до публічної служби, а також заохочувати компетентність і лояльність до публічної служби. Відбір та розвиток тих службовців, хто задоволений публічною службою, включає турботу про те, щоб політика і практика винагороди не витісняли мотивацію.

Оскільки такі особливості, як раса та стать, стають політично значущими, представництво стає ще однією ключовою проблемою для управління персоналом у публічному управлінні. Пасивне представництво набуло широкого поширення як у демократіях західного зразка, так і в країнах, що розвиваються. Таким чином, активне представництво може вплинути на загальну ефективність публічної служби. Представництво опосередковується рядом змінних, включаючи, серед іншого, розсуд, значущість особистості, місію організації, соціалізацію, професіоналізм та адміністративний рівень. Менеджери з персоналу також повинні керувати навчанням різноманітності, що може покращити результати.

Управління персоналом у системі публічної служби є складним процесом, зокрема через складну урядову бюрократію та жорстку регламентацію. У наші дні процес управління персоналом у публічній службі зазнає суттєвих змін. Ці зміни обумовлені певними чинниками, серед яких слід зазначити такі: проявляється збільшення складності управлінської праці у публічній службі; проведені політичні та економічні реформи у суспільстві змінюють та ускладнюють систему цінностей працівників; збільшуються вимоги до раціонального та ефективного використання персоналу публічної служби через зростання чисельності працівників системи державного управління; зміна цілей управління персоналом публічної служби.

На думку експертів, компаніям державного сектору, які хочуть конкурувати за затребуваних кандидатів та утримувати їх, необхідно спростити подання заявок та процес відбору державних службовців загалом. Важливо забезпечити, щоб процес розгляду заявок та кандидатів був ефективним та своєчасним, щоб кандидати не були найняті іншими організаціями чи компаніями. Уряд часто конкурує з приватним сектором за тих самих кандидатів і слід здійснювати відбір кадрів з тією ж швидкістю, щоб найняти найкращих співробітників. За такої конкуренції на ринку праці, як зараз, у претендентів мало терпіння для надмірно обтяжливих та тривалих процесів найму. Таким чином, роботодавцям публічного сектору необхідно переглянути свої процеси найму та працювати з усіма зацікавленими сторонами, щоб провести реформи,

які дозволять підвищити ефективність та раціоналізацію управління персоналом.

Аналогічним чином, ті ж проблеми, які можуть виявлятися у вигляді жорстких параметрів роботи, прихованих робочих процесів та обмежених можливостей для просування по службі або збільшення винагороди державних службовців, також можуть виявлятися як проблеми з утриманням співробітників. Одна з найбільших проблем, з якими стикаються відділи кадрів у публічному секторі, полягає в тому, що існує брак залучення через бюрократичні системи та бюджетні обмеження, що існують у багатьох організаціях.

Хоча деякі елементи не зміняться найближчим часом (перегляд шкали заробітної плати та класифікації посад може не входити до компетенції відділу кадрів), відділи кадрів можуть працювати з керівництвом, щоб підвищити задоволеність роботою державних службовців там, де це можливо. Основним фактором задоволеності співробітників своєю повсякденною роботою та кар'єрою загалом є те, скільки можливостей їм пропонують для навчання, розвитку та набуття нових навичок.

Реформування системи публічної служби в Україні, й у першу чергу системи управління кадровим потенціалом, на нашу думку, має бути спрямовано на переорієнтацію організаційної поведінки службовців. У цьому напрямі досить ефективним є застосування соціокультурної моделі управління персоналом. Управління за допомогою організаційної культури дозволяє використовувати можливості та переваги соціокультурних факторів.

Концептуальне визначення місії публічної служби (головної цільової функції), підвищення культури професійної діяльності працівників, використання самоорганізаційних технологій: традицій та ритуалів, міжособистісних комунікацій, здатні впливати на організаційну поведінку, закріпити найбажаніші стандарти діяльності. Соціокультурний контекст поведінки спирається на непрямі методи впливу, використовує ресурси, здібності та творчий потенціал кожного працівника. У даному випадку основою управління персоналом стають не зовнішні, жорсткі детермінанти у вигляді наказних управлінських впливів, а організаційна культура як комплекс інституційних та моральних норм і регуляторів, яка набуває визначального значення для професійної діяльності та організаційної поведінки у публічній службі.

Узагальнюючи все вищесказане можна виділити кілька цілей, реалізація яких дозволить сут-

тєво підвищити ефективність кадрової роботи у публічній службі та підвищити рівень професіоналізму службовців.

По-перше, у системі державного апарату має бути створено конкурентне середовище із залученням сучасних технологій та високої інноваційності управління, причому можливе залучення комерційних організацій, здатних взяти на себе виконання деяких функцій. Для цього необхідно забезпечити відкритість конкурсу при прийомі на публічну службу, що досягається широким інформуванням про вакансії, прозорістю процедури прийому на службу, створенням мережі кадрових служб державних органів, орієнтованих на раннє інформування молоді про можливості кар'єри на публічній службі, відбір талановитої молоді та включення її у спеціалізовані навчальні програми, що стимулюватиме діючих державних службовців до підвищення свого професіоналізму.

Перша мета може бути ефективною лише на тлі підвищення престижності публічної служби, формування у суспільстві мотивації вступу на державну службу. Це передбачає підвищення соціального статусу державного службовця, можливість отримання освіти, гідну матеріальну винагороду, стабільність соціального стану, що включає спеціальну систему реальних соціальних гарантій, застосування інших способів стимулювання (система державних нагород, використання системи кредитів тощо).

По-друге, необхідно забезпечити тісний двосторонній зв'язок з громадянським суспільством, що передбачає глибоку включеність органів державної влади та широких мас громадян у формування нормативних актів, що регламентують діяльність публічної служби, відкритість та підконтрольність процесу державного управління громадським інститутам, запровадження обов'язковості зовнішнього відкликання при оцінці індивідуальної діяльності державних службовців, а також реально чинною системою інформування керівників про діяльність підлеглих за допомогою звернень, скарг громадян, гарячих ліній та телефонів довіри [7].

Поряд з цим, управління персоналом у публічній службі з урахуванням принципів сталого розвитку виявляється ключовою складовою стратегічного керівництва у багатьох зарубіжних країнах. Для прикладу можна навести декілька зарубіжних країн, які впроваджують інноваційні підходи до управління персоналом у публічній сфері з метою забезпечення сталого розвитку.

У Швеції на державній службі велика увага приділяється розвитку зелених та енергоефектив-

них ініціатив. Наприклад, уряд Швеції активно впроваджує програми зменшення викидів CO₂ та енергоефективності у державних установах. Це включає в себе ініціативи зі зменшення споживання паперу, використання енергоефективних технологій та стимулювання використання громадського транспорту співробітниками.

У Нідерландах державні органи активно впроваджують концепцію «екологічного управління персоналом», яка враховує екологічні показники при прийнятті рішень про управління персоналом. Це охоплює не лише зменшення екологічного впливу у власних операціях, але й підтримку співробітників у використанні більш сталого способу життя.

У Канаді державні органи впровадили програми залучення персоналу до управління сталим розвитком. Це може включати тренінги та освітні програми для співробітників щодо важливості сталого розвитку, а також створення механізмів для пропозицій інноваційних рішень у цій сфері від працівників.

Ці приклади демонструють, як управління персоналом у публічній службі в зарубіжних країнах може бути адаптоване до вимог сталого розвитку та стимулювати сталість та ефективність у діяльності державних установ.

Україна, подібно до багатьох інших країн, зосереджується на покращенні управління персоналом у публічній службі з урахуванням принципів сталого розвитку. Українська влада та громадські організації працюють над впровадженням таких принципів управління персоналом у публічній службі:

– стимулювання екологічних ініціатив: Україна веде активну політику щодо стимулювання екологічних ініціатив у державних установах. Наприклад, деякі місцеві органи влади запроваджують програми зменшення споживання паперу та енергоефективності в офісах;

– розвиток етичного управління персоналом: Україна також зосереджується на розвитку етичних стандартів управління персоналом у публічній службі, що включає в себе прозорість, справедливість та дотримання принципів демократії. Це допомагає забезпечити ефективність та легітимність діяльності державних установ;

– залучення громадськості до прийняття рішень: Україна активно розвиває механізми залучення громадськості до прийняття рішень в сфері управління персоналом у публічній службі. Це дозволяє забезпечити широку підтримку та легітимність прийнятих рішень і сприяє вирішенню важливих проблем сталого розвитку.

Висновки. Хоча Україна стикається зі значними викликами у досягненні цілей сталого розвитку, управління персоналом у публічній службі відіграє важливу роль у досягненні цих цілей. Розвиток і впровадження нових підходів до управління персоналом, на наше переконання, сприятимуть сталому розвитку України в майбутньому.

Теоретичний аналіз підтверджує необхідність інтеграції принципів сталого розвитку в управління персоналом у публічній службі, а також вказує на необхідність систематичного планування, впровадження та моніторингу для досягнення успіху в цій сфері.

REFERENCES:

1. Abbey Pint (2023) Challenges & Opportunities Facing The Public Sector in The Next Decade // Retrieved from: <https://www.weareogx.com/challenges-and-opportunities-facing-the-public-sector-in-the-next-decade/>
2. Green Human Resource Management for Organizational Sustainability: A Need of the Hour for Modern Workplace (2020). Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/350082872_Green_Human_Resource_Management_for_Organizational_Sustainability_A_Need_of_the_Hour_for_Modern_Workplace
3. Narayanan, K., Kumaragurudasan, P., & Devamaindhan, B. (2019). Impacting environmental management on CSR policy of the corporate management. *Restaurant Business*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/336742304_Impacting_Environmental_Management_on_CSR_policy_of_the_Corporate_Management
4. Seryogin, S.M., Borodin, E.I., Komarova, K.V., Lipovska, N.A., & Tarasenko, T.M. (2019). *Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady: navch. posib.* [Human Resource Management in Public Authorities: A Textbook]. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
5. Prudius, L.V. (2018). *Upravlinnia yakistiu derzhavnoi sluzhby Ukrainy: monohrafiia* [Quality Management of the Civil Service of Ukraine: A Monograph.] Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
6. Balanovska, T.I., Mykhailichenko, M.V., & Troyan, A.V. (2020). *Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk* [Modern Personnel Management Technologies: A Textbook] Kyiv: FOP Yamchynskiy O.V. [in Ukrainian].
7. Panova, N.S. (2020). *Derzhavna administratyvna sluzhba Ukrainy: teoretyko-pravova kharakterystyka: monohrafiia* [State Administrative Service of Ukraine: Theoretical and Legal Characteristics: A Monograph.] Odesa: Feniks [in Ukrainian].