

УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.92.3.38>

ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРСУ НА ДЕРЖАВНІ ПОСАДИ: ПРОЦЕДУРНІ АСПЕКТИ ТА НОВОВВЕДЕННЯ

Мироненко В.С.,
студентка 2 курсу,
факультет прокуратури,
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
ORCID: 0009-0009-9341-7481

Брусенко А.С.,
студентка 2 курсу,
факультет прокуратури,
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
ORCID: 0009-0003-6403-8091

Ковтун М.С.,
кандидатка юридичних наук, доцентка,
доцентка кафедри адміністративного права,
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,
ORCID: 0000-0002-4541-2581

Мироненко В.С., Брусенко А.С., Ковтун М.С. Відновлення конкурсу на державні посади: процедурні аспекти та нововведення.

Стаття присвячена дослідженню процедури добору на державну службу. Проводиться аналіз законодавчих новацій, що направлені на відновлення конкурсу на державну службу. Здійснено порівняльний аналіз процедури вступу на державну службу до запровадження воєнного стану та після його введення. Актуальність дослідження зумовлено необхідністю модернізації процедури добору на державну службу та відновлення конкурсних процедур. У ході дослідження та проведеного порівняльного аналізу виявлено видозміну у процедурі конкурсного відбору, що передбачений у законопроекті № 13478-1. Запровадження кандидатського та кадрового резерву, конкурсу з метою ефективного та швидкого призначення на посади до державних органів має відновити ефективне та дієве публічне адміністрування. Євроінтеграційні процеси, що відбуваються в Україні, а також наближення інституту державної служби до європейських стандартів зумовлюють реформування діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби, зокрема закріплення політичної неупередженості, політичної нейтральності та підвищення професіоналізму цього органу. Особливу увагу приділено справедливості та прозорості конкурсних процедур, вкоріненню моральних та етичних норм у діяльність державних службовців. Підкреслено важливість такого інструменту в межах конкурсної процедури як подання анкети доброчесності та мотиваційного листа, щоб впевнитися в моральних, етичних та професійних якостях кандидатів. Акцентується увага на створенні належних умов для розвитку політики гендерної рівності та урівняння кількості державних службовців різної статі на державних посадах. Визначено вплив великої війни на організацію конкурсного відбору, враховуючи неспроможність гарантувати безпечне та ефективне проведення конкурсу на територіях ведення активних бойових дій та тимчасово окупованих територіях. Визначено важливість залучення до державної служби представників молоді та ветеранів, зазначено особливості призначення на посади державних службовців осіб, які проходять військову службу.

У статті визначено важливість прийняття законопроекту, з метою відновлення справедливого та демократичного інструменту відбору державних службовців, спрямованого на утвердження нової системи конкурсу та її удосконалення в межах державної служби.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, конкурс, конкурсна процедура, добір на посаду.

Myronenko V.S., Brusenko A.S., Kovtun M.S. Renewal of competition for public office: procedural aspects and innovations.

The article is devoted to the study of the selection procedure for civil service. An analysis of legislative innovations aimed at restoring competition for civil service is carried out. A comparative analysis of the procedure for entering civil service before and after the introduction of martial law is carried out. The relevance of the study is determined by the need to modernize the selection procedure for civil service and restore competitive procedures. During the research and comparative analysis, changes were identified in the competitive selection procedure provided for in draft law № 13478-1. The introduction of a candidate and personnel reserve and a competition for the purpose of effective and rapid appointment to positions in state bodies should restore effective and efficient public administration. The European integration processes taking place in Ukraine, as well as the approximation of the civil service to European standards, necessitate the reform of the Commission on Senior Civil Service Issues, in particular, the consolidation of political impartiality, political neutrality, and the enhancement of the professionalism of this body. Particular attention is paid to the fairness and transparency of competitive procedures and the embedding of moral and ethical standards in the activities of civil servants. The importance of such tools in the competitive procedure as the submission of an integrity questionnaire and a motivation letter is emphasized in order to ensure the moral, ethical, and professional qualities of candidates. Emphasis is placed on creating the right conditions for the development of gender equality policies and equalizing the number of civil servants of different genders in public office. The impact of the war on the organization of competitive selection is identified, given the inability to guarantee the safe and effective conduct of competitions in areas of active combat operations and temporarily occupied territories. The importance of involving young people and veterans in the civil service is identified, and the peculiarities of appointing persons undergoing military service to civil service positions are noted.

The article highlights the importance of adopting the draft law in order to restore a fair and democratic instrument for selecting civil servants, aimed at establishing a new competition system and improving it within the civil service.

Key words: civil service, civil servant, competition, competitive procedure, selection for a position.

Постановка проблеми. Державна служба є важливим елементом функціонування державного апарату, оскільки покликана забезпечувати захист прав і свобод громадян, інтересів держави. Ефективність державного управління залежить від професіоналізму та кваліфікованості державних службовців. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII у ст. 21 закріплює обов'язкове проведення конкурсу для добору осіб, які в подальшому здійснюватимуть функції держави [1]. Конкурс на посади державної служби забезпечує формування висококваліфікованих кадрів, шляхом відкритого та незалежного відбору осіб залежно від їх теоретичних знань законодавства, практичного досвіду, доброчесності та компетентності. Запровадження воєнного стану спричинило скасування конкурсу на посади державної служби. З огляду на постійну загрозу життю та здоров'ю своїх громадян під час війни, держава не була спроможна організувати безпечну процедуру відбору. У результаті майже чотири роки призначення державних службовців здійснюється не у відповідності до встановлених Законом України «Про державну службу» норм, поза конкурсом. Таке становище має негативний вплив на функціонування демократичної держави, обмежуючи здатність зацікавлених осіб взяти участь в прозорому та відкритому відборі. Зокрема, науковці звертають увагу, що припинення дії конкурсу на державні посади в період війни обмежує право громадян передбачене в ст. 38 Конституції України – право доступу до державної служби [2]. У зв'язку з цим, постало питання про поновлення конкурсних процедур, що має стати важливим кроком у зміцненні інституційної спроможності державної служби у здійсненні покладених на неї повноважень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою державної служби у різний час займалися такі провідні науковці - адміністративісти як В. Авер'янов, Ю. Битяк, Л. Біла-Тіунова, В. Галунько, М. Ковтун, Р. Мельник, В. Спасенко, С. Федчишин та інші. Питання проведення конкурсу на державну службу були предметом дослідження О. Бурдейни [3] та І. Задой [4], які здійснили аналіз особливості проведення конкурсу на державні посади з початку введення

воєнного стану, підкресливши здатність інституту державної служби швидко та ефективно реагувати на надзвичайні зовнішні та внутрішні зміни, з метою забезпечити безперервне функціонування органів публічної влади. Указані автори зазначали, що скасування конкурсного відбору унеможливило здійснення детального дослідження кандидата на посаду, зокрема позбавляє особу можливості продемонструвати свої знання, навички та досвід. Л. Корнута [5] та І. Хомишин [6] звернули увагу на необхідність удосконалення політики відбору на вакантні державні посади, оскільки запровадження воєнного стану поставило на порядок денний питання реформи у сфері кадрового резерву та організації дистанційної роботи службовців. Зрештою, питання введення змін до конкурсу на посади державної служби наразі ще знаходиться в стані розгляду Верховною Радою України. Донині, питання щодо відновлення конкурсу на посади державної служби не отримало належного теоретико-правового дослідження.

Метою цієї статті є аналіз змін законодавства стосовно поновлення конкурсного добору на державну службу в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Правові засади діяльності державних службовців закріплені у Законі України «Про державну службу» [1], який встановлює принципи діяльності державних службовців, їх повноваження, права та обов'язки тощо. Крім цього, закон закріплює етапи проведення конкурсного добору на посади, процедуру проходження служби та її припинення.

З моменту введення воєнного стану на території нашої держави, одним з головних правових регуляторів такого надзвичайного режиму став Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [7], який впорядковав діяльність усіх органів публічної влади в умовах війни. Не стало винятком й регулювання процедури призначення державних службовців. Згідно з цим законом призначення осіб на відповідні посади державної служби здійснюється не за результатом конкурсного відбору, а шляхом призначення за поданою заявою, заповненою особовою картою та документів, які підтверджують громадянство особи, рівень їх освіти та досвіду роботи. Враховуючи зміни, зумовлені воєнним станом, зрештою-решто постало питання про відновлення конкурсу. Хоча як відзначає І. Дробка, керівник Управління по роботі з персоналом, в умовах відсутності конкурсу, проводиться ефективний та компетентний відбір за участю експертів, він не може замінити відкритий конкурс, який проводиться на основі тестів, розв'язання ситуаційних задач та співбесіди [8].

Відповідно до чинної редакції Закону України «Про правовий режим воєнного стану» призначення усіх державних службовців здійснюється без конкурсного відбору [7]. Законопроект № 13478-1, у свою чергу, має поновити конкурсний відбір, за певним виключенням - стосовно призначення посадових осіб на територіях, на яких ведуться бойові дії або які тимчасово окупованих російською федерацією [9]. Однак, такий виключення буде діяти до завершення бойових дій на перелічених територіях, після чого там так само має відновитися проведення конкурсу на обрання державних службовців. Таким чином, передбачається поновлення конкурсу лише на територіях, які знаходяться у відносній безпеці від активних бойових дій, що є першим кроком до відновлення конкурсних процедур.

Важливим напрямом є забезпечення дотримання моральних і етичних стандартів державними службовцями. У запропонованих змінах до Закону України «Про державну службу» [1] така тенденція виражена, зокрема у ст. 14, яка регулює діяльність комісії з питань вищого корпусу державної служби. Так, членом комісії може бути особа, яка володіє бездоганною діловою репутацією, високими професійними та моральними якостями, суспільним авторитетом і здатна представляти інтереси суспільства та забезпечувати політично неупереджену і професійну роботу Комісії [9, с.7]. Встановлюється, що член комісії повинен здійснювати свої повноваження відповідно до вимог справедливості, безсторонності та транспарентності. Законопроектом у ст. 27 передбачено навчання членів Комісії та конкурсної комісії з оцінювання професійної компетентності кандидатів, яке організоване центральним органом виконавчої влади. Це має забезпечити підвищення якості оцінювання кандидатів, забезпечити більшу об'єктивність конкурсів і прозорість відбору на державну службу. Лише за цих вимог можливо обрати найкращих кандидатів, які будуть володіти високим рівнем професіоналізму. Крім того, запропоновано додати п. 2-1 до ст. 15 Закону України «Про державну службу» [1], який передбачає обов'язкову оцінку компетентності кандидатів, пов'язані із стратегічним баченням, розумінням політики у відповідній сфері, управлінням змінами та інноваціями, а також із професійними знаннями [9, с.8].

Принципи етики та моралі – це провідники до формування об'єктивного та неупередженого апарату державних службовців, які здійснюватимуть повноваження в межах справедливості та

законності, що унеможливорює появу корупції, порушення принципу доброчесності та інших загальних засад діяльності службовців. Основні принципи етичної поведінки закріплені в наказі Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158, яким закріплено Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [10]. Він передбачає, що під час здійснення наданих повноважень державний службовець неухильно дотримується етичних та моральних норм та не вчиняє дій, які спрямовані на дискредитацію органу державної влади. З метою укріплення довіри до кандидата Законопроект передбачає додати до переліку інформації, необхідної для участі в конкурсі анкету доброчесності, яка міститиме інформацію щодо обставин, які можуть вплинути на спроможність кандидата виконувати посадові обов'язки, дотримуватися принципу доброчесності, а також можуть позначитися на іміджі державного органу. Також особі, яка бажає взяти участь у конкурсі на зайняття посади державної служби категорії «А», потрібно подати мотиваційний лист, що міститиме інформацію про її цінності, причини та мету вступу на відповідну посаду. Також надається можливість додати до заяви про участь у конкурсі іншу інформацію, крім тієї, що зазначена у ч.1 ст. 25.

Ще одним важливим аспектом удосконалення інституту державної служби є формування сучасного та ефективного кадрового складу, зокрема гендерного питання. Нині європейська спільнота активно працює задля забезпечення рівності жінок та чоловіків у всіх сферах публічного життя, включно з рівністю в інститутах державної влади. Яскравим прикладом країни, яка спрямовує значні сили на утвердження гендерної рівності в державних структурах є Фінляндія. Вона запровадила систему гендерних квот, які розширили можливості жінок зайняти державну посаду та підтримує їх подальший розвиток [11].

Враховуючи, євроінтеграцію України, спрямованість на утвердження гендерного балансу відображається і в змінах конкурсу на державну службу. Зокрема, під час вибору переможця конкурсу перевага може надаватися кандидату тієї статі, яка менше представлена у такому державному органі, за умови рівної професійної компетентності кандидатів, які набрали найбільшу загальну кількість балів за результатами складення загального рейтингу [9, с. 13]. Наприклад, наявна статистика надана Національним агентством України з питань державної служби, станом на 2025 рік відображає такі дані: – у категорії «А» всього працює 227 осіб, з них 168 чоловіків (74%) та 59 жінок (26%); – у категорії «Б» загалом працює 38 437 осіб, з них 12 591 чоловіків (32,8%) та 25 846 жінок (67,2%); – у категорії «В» загалом працює 117 667 осіб, з них 24 678 чоловіків (21%) та 92 989 жінок (79%) [12].

З огляду на цю статистику, кількість жінок – державних службовців на посадах категорії «А» мінімальна, тому зазначені зміни можуть стати поштовхом до активнішої інтеграції жінок у склад вищого корпусу державної служби країни. Проте, кількість чоловіків та жінок на посадах категорії «Б» та «В» також залишається нерівнозначною. Тому, зміни щодо надання переваги особам тієї статі, що найменше представлена на тій чи іншій посаді, зможе урівняти кількість жінок та чоловіком на всіх ланках державної служби.

Водночас реформа враховує необхідність залучення інших соціальних груп. По-перше, перевага під час формування результатів надається кандидату, який є громадянином з числа молоді. Молодь – це надважлива рушійна сила сьогодення. Саме вона відіграватиме ключову роль в умовах відбудови та розбудови нової післявоєнної країни у всіх сферах життя. Надання пріоритету молоді у сфері державної влади сприятиме розбудові нової системи публічного адміністрування, відповідно до сучасних потреб. По-друге, пріоритетне місце займають ветерани війни, за умови рівної професійної компетентності кандидатів. Зокрема, особи, які проходять базову військову підготовку, службу в лавах Збройних сил України під час мобілізації, мають відкладне право на повторне визначення переможцем. Тобто, після проходження служби відповідно до ст. 34 Закону України «Про державну службу» [1] особа-переможець призначатиметься на державну посаду.

Важливим моментом є оновлення основної статті про проведення конкурсу, а саме ст. 22, яка зокрема має розширити порядок проведення конкурсу. Вона визначає умови проведення конкурсу; склад і повноваження комісії; порядок прийняття документів; етапи оцінювання кандидатів; методи оцінювання професійної компетентності кандидатів; форми заяв, анкет доброчесності, резюме та інших документів, які створюються під час проведення конкурсу, і процедуру проведення внутрішнього конкурсу. Оновлена ст. 23 передбачає більш детальні строки подання інформації для участі в конкурсі. Для посад категорії «А» строк подання не може становити менше 20 та більше 40 календарних днів з дня оприлюднення інформації про проведення конкурсу. Для посад

категорій «Б» і «В» він не може бути менше 12 та більше 30 календарних. Також встановлено чіткі строки оприлюднення результатів конкурсу для кожної категорії: для категорії «А» – не пізніше 90 днів, «Б» і «В» – не пізніше 60 днів, а для внутрішнього конкурсу – до 30 днів.

Нововведенням, що пропонує законопроект, визначатимуться чіткі строки для оголошення конкурсів на різні категорії посад: посади в органах місцевого самоврядування – з 1 червня 2026 року; посади державної служби категорії «А» – з 1 червня 2026 року; посади державної служби категорії «Б» – з 1 липня 2026 року та посади державної служби категорії «В» – з 1 вересня 2026 року, усуває невизначеність строків початку конкурсу. Передбачається доповнення статтею 28-1 «Зупинення та скасування конкурсу на зайняття посади державної служби», яка встановлює можливість зупинення та скасування конкурсу за певних підстав. Істотних змін має зазнати й ст. 30, яка в новій редакції передбачатиме, що повторний конкурс проводиться за рішенням суб'єкта призначення у порядку, визначеному для проведення конкурсу. У ст. 29 розширюється коло підстав, за якими суб'єкт призначення має право не одразу призначати переможця конкурсу, а відтермінувати його до завершення певних обставин. Це стосується випадків, коли обставина виникла після визначення переможця конкурсу. Наведена зміна встановлює додаткові гарантії збереження права кандидатів бути призначеними та додатковий обов'язок суб'єкта призначення відстежувати наявність таких підстав.

Також слід звернути увагу на встановлення інституту внутрішнього конкурсу, який регулює нова стаття 22-1 Закону України «Про державну службу» [1]. Передбачається проведення конкурсу серед чинних державних службовців одного органу, в якому оголошується конкурс, для заміщення вакантних посад в категоріях «Б» і «В» відповідно до Порядку проведення конкурсу. Метою цього нововведення є забезпечення швидкого та ефективного заповнення посад державної служби. Нова процедура забезпечуватиме прагнення службовців до підвищення кваліфікації та особистісного розвитку, зменшення ризиків «кадрового застою», а також підвищить прозорість і справедливість просування по службі. Стаття 29-1 «Кандидатський та кадровий резерв» передбачається створення кандидатського та кадрового резерву з метою активного пошуку та широкого залучення кандидатів для зайняття посад державної служби, що відповідають визначеним вимогам до професійної компетентності. До кандидатського резерву мають включатися особи, які під час проведення конкурсу включені до загального рейтингу кандидатів на посади державної служби. Окремим аспектом цього законопроекту є можливість переведення на вищі посади державної служби в межах категорії посад. У Пояснювальній записці до законопроекту зазначено, що протягом одного року після отримання відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання, службовцю надається можливість зайняти вищу посаду. Наведене положення підвищує мотивацію до професійного розвитку службовців та заохочує до якісного виконання власних обов'язків [13]. Оновлена ст. 31¹ розширює можливість укладення контрактів з державними службовцями, встановлюючи при цьому чіткі строки та показники результативності. Це формує більшу відповідальність та ефективність, сприяє впровадженню європейських стандартів державного менеджменту.

Статтею 35-1 запроваджується таке нове явище, як адаптація, яка є обов'язковою для осіб, призначених на посади категорії «В», і добровільною для посад категорії «Б» Цей процес передбачає ознайомлення з функціями, стандартами роботи та етичними нормами. Бачинський О. наголошує – адаптація працівників поліпшує результати роботи та скорочує плінність кадрів, оскільки надає можливість новому працівнику швидко та без зайвого стресу інтегрувати його до нового колективу та обов'язків [14].

У Пояснювальній записці до законопроекту [13] вказано, що перелічені зміни та нововведення сформовані на основі Принципів державного управління, розроблених Програмою SIGMA за ініціативою ЄС та ЕОСР. Затвердження принципів спрямовано на удосконалення та формування ефективного державного апарату, здатного реагувати на суспільні зміни та виклики [15]. Особливо важливими принципи є для держав, які прагнуть стати членом ЄС, оскільки їх імплементація гарантує наближення державної системи до стандартів ЄС. Щодо державної служби встановлюється наступні принципи: підзвітність, незалежність, удосконалення навичок, рівності та належні умови праці. Згадані зміни інтегровані в Законопроект № 13478-1, що підтверджує його унікальність та прогресивність. Саме ці елементи необхідні інституту державної служби України для ефективного розвитку у воєнний і повоєнний період та на шляху до вступу в ЄС.

Висновок. Державна служба й надалі залишиться пріоритетним інститутом для удосконалення публічного адміністрування в Україні. Саме на висококваліфікованих кадрах покладаються найважливіші державні функції, а тому їх добір має бути прозорим та здатним визначити доброчесних та про-

фесійних кандидатів. Законопроект, що аналізується, має врегулювати процедуру конкурсу на посади державної служби. Вони мають забезпечити прозорість та визначеність державної служби завдяки чітким правилам, строкам проведення конкурсів та єдиному порталу вакансій; підвищити професійність державних службовців через внутрішній конкурс, застосувати KPI та контрактну форму служби; зміцнити стабільність державної служби через перехідні гарантії та кадровий резерв. Законодавчою новацією є нові механізми кар'єрного просування державних службовців, шляхом можливості переведення на вищі посади державної служби та внутрішнього конкурсу, що сприяють фінансовій стабільності та неупередженості держслужбовців. Крім того, має дістати свого врегулювання запобігання дискримінації за статтю, передбачено привілеї для кандидатів – ветеранів та для молоді під час проходження конкурсу з огляду на сучасну ситуацію. Значну увагу також приділено утвердженню моральних та етичних норм, підвищенню прозорості та справедливості процедур та забезпеченню професійного розвитку всіх державних службовців. Запропоновані законодавчі зміни узгоджуються з європейськими принципами, що демонструє подальшу євроінтеграцію України, з метою удосконалення всіх державних інститутів до європейських стандартів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
2. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Бурдейна О. Проблемні питання прийняття на державну службу в органи судової влади України в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 2. С. 306-310 URL: http://www.lsej.org.ua/2_2023/70.pdf.
4. Задоя І. Особливості вступу на державну службу в період дії воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 867-869. URL: http://lsej.org.ua/4_2024/214.pdf.
5. Корнута Л. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64–69 URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/192/170>.
6. Хомишин І. Публічна служба а умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С.308-312. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/58.pdf>.
7. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
8. Без конкурсів: як проходить прийом на роботу під час воєнного стану. Реформа державного управління: веб-сайт. URL: <https://par.in.ua/information/publications/184>.
9. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби: проект Закону від 16.07.2025 №13478-1. URL: <blob:https://itd.rada.gov.ua/486e1921-98f2-4fc9-8b10-d614b05cb1a5>.
10. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: затв. наказом Національного агентства з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.
11. Anne Maria Holli. Gender Quotas for Municipal Executive Bodies in Finland. 2022. 473–490. URL: <https://surl.li/oniibj>.
12. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні : веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/aV7o0dnV1>.
13. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» від 16.07.2025. URL: <blobhttps://itd.rada.gov.ua/8f9f938f-4d97-4017-bf46-b61a957f8ff5>.
14. Бачинський О. Вдосконалення системи найму та адаптації державних службовців. *Матеріали науково-практичної конференції «Молодий вчений»*. Львів, 19-20 травня 2023 р. С. 27-31. URL: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/download/36/715/1462-1?inline=1>.
15. The Principles of Public Administration, OECD, Paris. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>.