

УДК 35:340

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.27>

Т. П. Козарь,

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного
управління та землеустрою
Класичного приватного університету

І. Б. Гарькавий,

доктор наук з державного управління,
професор кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету

ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

У статті визначено виклики, що пов'язані із успішним процесом вступу України до Євросоюзу, зокрема: посилення координації європейської інтеграції; зміцнення співпраці між Урядом та Верховною Радою у напрямку покращення якості законодавства; розвиток спроможності державної служби; збереження надійних стратегічних засад реформи державного управління та управління державними фінансами; розвиток спроможності державної служби; продовження реформи оплати праці на державній службі; збереження тенденції до зростання процесу цифровізації.

Визначено Принципи державного управління відповідно до Програми SIGMA, які мають використовуватися в Україні як вектор для реформ державного управління, а також для оцінювання досягнутих результатів в державному управлінні. Аргументовано, що Принципи державного управління складаються з 6 напрямів державного управління та 32 принципів. Визначено, що Принципи – це комплексна система стандартів, що відображає цінності та поведінку, яких громадяни та підприємства очікують від сучасного державного управління. Акцентовано увагу на тому, що структура Принципів державного управління відповідно до Програми SIGMA включає 6 напрямів державного управління, а саме: Напрямок 1. Стратегія. Напрямок 2: Розроблення та узгодження політики. Напрямок 3. Державна служба та управління людськими ресурсами. Напрямок 4. Організація, підзвітність та нагляд. Напрямок 5. Надання послуг та цифровізація. Напрямок 6. Управління державними фінансами. Визначено, що Програма SIGMA, спільна ініціатива Європейського Союзу та ОЕСР, що в основному фінансується Європейським Союзом. Мета розробки принципів полягала в тому, щоб розробити цінності та стандарти належного державного управління, які б могли скеровувати відомства у справах розширення та політики сусідства Європейського Союзу в їхніх реформаторських зусиллях, спрямованих на усунення недоліків у державному управлінні.

Ключові слова: принципи державного управління, програма SIGMA, реформи державного управління, європейська інтеграція, державна служба, напрями державного управління.

Kozar T. P., Garkaviy I. B. IMPLEMENTATION OF EUROPEAN PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The article identifies challenges related to the successful process of Ukraine's accession to the European Union, in particular: strengthening the coordination of European integration; strengthening cooperation between the Government and the Verkhovna Rada in improving the quality of legislation; developing the capacity of the civil service; maintaining reliable strategic principles of public administration reform and public finance management; developing the capacity of the civil service; continuing the reform of civil service remuneration; maintaining the trend towards the growth of the digitalization process.

The Principles of Public Administration are defined in accordance with the SIGMA Program, which should be used in Ukraine as a vector for public administration reforms, as well as for assessing the achieved results in public administration. It is argued that the Principles of Public Administration consist of 6 areas of public administration and 32 principles. It is determined that the Principles are a

comprehensive system of standards that reflects the values and behavior that citizens and businesses expect from modern public administration. It is emphasized that the structure of the Principles of Public Administration according to the SIGMA Program includes 6 areas of public administration, namely: Area 1. Strategy. Area 2: Policy development and coordination. Area 3. Civil service and human resource management. Area 4. Organization, accountability and oversight. Area 5. Service delivery and digitalization. Area 6. Public finance management. It is determined that the SIGMA Program, a joint initiative of the European Union and the OECD, mainly financed by the European Union. The purpose of developing the principles was to develop values and standards of good public administration that could guide the departments of the European Union's enlargement and neighborhood policy in their reform efforts aimed at eliminating shortcomings in public administration.

Key words: principles of public administration, SIGMA program, public administration reforms, European integration, public service, areas of public administration.

Постановка проблеми. Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) – є одним із найпрестижніших аналітичних центрів Європейського Союзу, який було започатковано 1992 року за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу.

Головна мета Програми SIGMA полягає у зміцненні основ країн-партнерів для вдосконалення їх державного управління, а отже, і підтримці їх соціально-економічного розвитку шляхом нарощування спроможності державного сектору, посилення горизонтального управління та покращення розробки та реалізації реформ державного управління, включаючи належне визначення пріоритетів, послідовність і бюджетування [1]. Україна оголосила пріоритетним завданням та стратегічною ціллю – вступ до Європейського Союзу, досягнення цієї мети не можливо без ефективного публічного управління, принципи якого мають відповідати стандартам ЄС. Аналіз ефективності діяльності державних інституцій в Україні на основі європейських показників є оцінкою та передумовою до вступу нашої країни до Європейського Союзу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні, вченими приділяється достатня увага щодо дослідження розвитку державного управління в Україні відповідно до європейських цінностей та принципів **Програми SIGMA**. Так, О. Мордвінов, Т.Кравченко, Н. Липовська, Т. Мамотова, Н. Нижник та інші вчені в своїх наукових пошуках аналізували перешкоди, завдання, а також перспективи розвитку системи державного управління в Україні, розглядаючи напрями вдосконалення функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, складові професіоналізації кадрового складу в системі державного управління. Проте, незважаючи на ґрунтовні праці вчених в напрямі розвитку державного управління в Україні відповідно до євро-

пейських цінностей, питання втілення принципів Програми SIGMA в систему державного управління України залишається не повністю розкритим.

Мета статті. Визначити Принципи державного управління відповідно до Програми SIGMA, які мають використовуватися в Україні як вектор для реформ державного управління, а також для оцінювання досягнутих результатів в державному управлінні з метою вступу України до Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. Програма SIGMA допомагає країнам планувати та здійснювати свої пріоритетні реформи через проекти двосторонньої технічної допомоги, регіональні заходи та горизонтальні ініціативи.

Допомога Програми SIGMA у сфері реформи системи державного управління надається шляхом: здійснення аналізу адміністративних структур; розробки та впровадженні реформ адміністративної системи; здійснення аналізу запропонованих законопроектів та програм; організація навчання та обміну інформацією; підготовка планів технічної допомоги [1].

Реформа державного управління (РДУ) залишається однією з пріоритетних тем політичного порядку денного в Україні з часів Революції гідності у 2014 році. Стратегію РДУ було затверджено у червні 2016 року. У 2018 році Програма SIGMA здійснила базову оцінку державного управління відповідно до Принципів державного управління в усіх сферах за винятком управління державними фінансами (УДФ). Висновки та рекомендації стали основою для подальших оновлень Стратегії РДУ у 2018 році та ухвалення у 2021 році нової Стратегії на період до 2025 року [2, с. 7].

Серед багатьох викликів, пов'язаних із успішним процесом вступу до ЄС, початковим діалогом з ОЕСР щодо вступу, післявоєнним відновленням та модернізацією системи державного управління, на вирішення у пріоритетному порядку заслуговують такі:

– *збереження надійних стратегічних засад реформи державного управління та управління державними фінансами*, посилення узгодженості та взаємодії між ними (наприклад, через планування політики та бюджету, оптимізацію процесів, надання послуг та цифровізацію) і приділення більшої уваги кінцевим відчутним результатам [2, с. 8]. Так, «Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки» створено законодавче підґрунтя для комплексних реформ у бюджетній сфері, які передбачають: упровадження середньострокового бюджетного планування; унормування процесу управління фінансовими ризиками; введення в дію нових бюджетних правил, які встановлюють бюджетний дефіцит не більше 3 % валового внутрішнього продукту; запровадження нового інструменту проведення оцінки ефективності та результативності використання коштів державного бюджету – огляду витрат [3];

– *збереження тенденції до зростання цифровізації*, якості та доступності послуг, із одночасним забезпеченням належного виконання закону України «про адміністративну процедуру» для ефективного дотримання верховенства права та захисту прав сторін в адміністративних процедурах; забезпечення відповідності галузевого законодавства закону та відсутності необґрунтованих винятків із сфери його дії [2, с. 18]. Так, 2 квітня 2020 року було офіційно запущено портал державних послуг „Дія” (<https://diia.gov.ua/>), на якому вже можна було отримати 27 державних послуг он-лайн. 27 серпня 2020 року задіяний «Гід з державних послуг» (<https://guide.diia.gov.ua/>) – офіційний інформаційний онлайн-портал про всі сервіси та державні послуги в Україні, що надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. «Гід з державних послуг» містить повну та достовірну інформацію щодо понад 2100 послуг – про місце, спосіб, строк, вартість, результати отримання послуг, а також необхідні документи та спосіб оскарження їх результатів [4].

Важливим кроком для забезпечення процесу цифровізації у соціальній сфері стало перехід на електронний документообіг та повну автоматизацію всіх ділових процесів, пов'язаних із наданням будь-яких видів соціальної підтримки. Запроваджено сервіси Пенсійного фонду «Електронна трудова книжка» та «Автоматична пенсія». Відбувається інтеграція Програмного комплексу «Соціальна громада» (головним завданням якого можливість жителів громади звернутися за отриманням соціальних виплат,

пільг, послуг). Відбулася низка системних зрушень і цифрових трансформацій у сфері охорони здоров'я, серед пріоритетних напрямів якої – є розвиток медичних послуг та управління медичною інформацією; забезпечення якості та безпеки лікарських засобів, медичних виробів (е-ліки); промоція здорового способу життя, захисту населення від інфекційних хвороб та протидія соціально небезпечним захворюванням (е-громадське здоров'я) [5];

– *посилення координації європейської інтеграції* для прискорення виконання законодавчих зобов'язань у сфері європейської інтеграції, перегляд документів планування у сфері європейської інтеграції та створення переговорних структур відповідно до зобов'язань країни-кандидата на вступ до європейського союзу [2, с. 8]. На сьогодні Європейський Союз має такі стратегічні цілі стосовно України: робити внесок у виникнення стабільної, відкритої, плюралістичної та правової демократії в Україні та укріплення стабільно функціонуючої ринкової економіки на користь усьому народові України; співробітничати з Україною у царині збереження стабільності та безпеки в Європі й усьому світі, знаходячи ефективні відповіді на спільні проблеми, з якими стикається континент; розширювати економічне, політичне та культурне співробітництво з Україною, а також співпрацю в галузі юстиції та внутрішніх справ [6]. Посилення координації європейської інтеграції може включати: оптимізацію міжвідомчої взаємодії – створення або зміцнення координаційних структур, які забезпечать ефективну комунікацію між урядовими установами, парламентом та представниками ЄС; гармонізацію національного законодавства, зокрема активне впровадження європейських норм і стандартів; підвищення експертного потенціалу шляхом навчання державних службовців, залучення фахівців із права країн Євросоюзу та посилення аналітичних центрів, що сприятиме швидшій імплементації норм ЄС; цифровізацію процесів – створення електронних систем для відстеження виконання зобов'язань, що сприятиме прозорості та оперативності прийняття рішень; активізацію діалогу з країнами Євросоюзу у вигляді регулярних консультацій, моніторингу виконання зобов'язань та пошуку нових форматів співпраці, що дозволить пришвидшити інтеграційний процес.

– *зміцнення співпраці між урядом і верховною радою для покращення якості законодавства*, беручи до уваги відповідальність уряду за формування та реалізацію державної політики

та відповідальність парламенту за нагляд над формуванням урядом політик [2, с. 18]. Зміцнення співпраці може бути у формі покращення комунікації та координації між урядом та Верховною Радою шляхом регулярних зустрічей між представниками уряду та парламенту; впровадженням механізму узгодження законодавчих ініціатив на ранніх етапах розробки; розширення залучення експертів та громадськості під час реалізації законодавчої ініціативи; аналізу законопроектів на відповідність міжнародним стандартам; спрощення процедур ухвалення законів без втрати якості їхнього змісту; моніторингу та звітності щодо імплементації законодавства;

– *розвиток спроможності державної служби*, щоб вона могла справлятися з викликами, пов'язаними з інтеграцією до європейського союзу, відновленням та впровадженням національних реформ без підтримки зовнішніх консультантів [2, с.18]. Це може відбуватися шляхом: розвитку базового розуміння процесу вступу до ЄС і, особливо, переговорів про вступ; поглибленням розуміння політики згуртування ЄС у контексті питань регіонального розвитку; посиленням важливості регіональної політики як джерела модернізації, реконструкції і зростання конкурентоспроможності України та інструмента європейської інтеграції; посиленням програмних засад регіональної політики відповідно до стандартів ЄС на національному рівні та адміністративної спроможності ключових інституцій національного рівня; зміцнення законодавчої бази у сфері регіонального розвитку; створення інструментів управління, моніторингу та контролю програм і проєктів, що підтримуються ЄС; вдосконалення системи співпраці між державними установами, науковими колами, організаціями громадянського суспільства та бізнесом [7];

– *відновлення призначення на вакантні посади державної служби за результатами відкритих конкурсів*, як тільки це дозволить безпекова ситуація; вдосконалення процедур задля забезпечення відбору кандидатів з належним досвідом, знаннями, навичками та компетенціями [2, с. 18]. Не дивлячись на те, що у ст. 40 ЗУ «Про державну службу» визначено, що просування державного службовця по службі може здійснюватися з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу [8], запровадження в Україні воєнного стану внесло свої корективи. Так, 12 травня 2022 року було прийнято ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби

та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» в якому зазначено, що у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних підприємств без конкурсного відбору лише та документи, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи на відповідних посадах. І конкурси можуть бути поновлені не пізніше шести місяців з дня припинення або скасування воєнного стану [9]. А такий підхід не дозволяє обрати найкращих претендентів, бо при призначенні на посаду спираються лише на документи про освіту та досвід роботи;

– *продовження реформи оплати праці на державній службі* для підвищення конкурентоспроможності та справедливості, із повним урахуванням обмежень та непередбачуваності фінансової ситуації при розробці графіка впровадження [2, с. 18]. На сьогодні, оплати праці державних службовців здійснюється на основі класифікації посад. Їх заробітна плата складається з: 1) посадового окладу; 2) надбавки за ранг державного службовця; 3) надбавки за вислугу років; 4) місячної або квартальної премії; 5) компенсації за додаткове навантаження; 6) компенсації за вакантною посадою; 7) грошової допомоги, що виплачується з наданням щорічної основної оплачуваної відпустки; 8) матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань; 9) інших доплат, передбачених законами України [10]. Крім того, виплачується надбавка за вислугу років на державній службі у розмірі 2% посадового окладу за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 30% посадового окладу.

Проте, для підвищення престижу державної служби та зменшення рівня корупції доцільно розглянути питання щодо вдосконалення системи оплати праці на основі: оновлення Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад; оновлення методології проведення класифікації посад (зокрема в умовах воєнного стану); розроблення методики співставлення рівня оплати праці на типових посадах державної служби з приватним сектором України; розроблення єдиних підходів до планування фонду оплати праці державних службовців [10]. Дуже важливим кроком, також є – створення єдиного порталу вакансій на державній службі та служби в органах місцевого самоврядування.

На сьогодні, існують певні проблеми щодо існуючої системи оплати праці, зокрема це:

низький рівень базового окладу (частка посадового окладу в загальній структурі заробітної плати є низькою, що робить систему непрозорою і залежною від премій та надбавок); непривабливість для висококваліфікованих спеціалістів (на сьогодні, державна служба поступається приватному сектору, що ускладнює залучення висококваліфікованих фахівців); нерівномірність оплати праці. Існує значна диспропорція між рівнями оплати в різних державних органах, що знижує мотивацію та створює передумови для відтоку кадрів, а премії та надбавки часто розподіляються за суб'єктивними критеріями, а не за реальними досягненнями. Вирішення усіх цих проблем сприятиме: підвищенню престижності державної служби; залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів на державній службі; більш ефективному використанню бюджетних коштів завдяки орієнтації на отриманий результат роботи.

Реформування системи державного управління здійснюється з урахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Програма SIGMA) та викладених у документі «Принципи державного управління». Зазначений документ містить систему принципів і критерії оцінки державного управління, що базуються на основі міжнародних стандартів і вимог, а також кращих практик держав – членів ЄС та держав Організації економічного співробітництва та розвитку [10].

Мета розробки цих принципів полягала в тому, щоб запровадити та реалізувати цінності та стандарти належного державного управління, які б могли скеровувати відомства у справах розширення та політики сусідства ЄС в їхніх реформаторських зусиллях, спрямованих на усунення недоліків у державному управлінні. Принципи ґрунтуються на чинних актах *acquis* ЄС, рекомендаціях ОЕСР, інших міжнародних стандартах, а також на передовій практиці держав-членів ЄС та ОЕСР. Принципи є основною системою, яка підказує країнам-кандидатам на вступ до ЄС, як побудувати краще державне управління. Разом з іншими міжнародними стандартами, моніторинг відповідності Принципам дає Європейській комісії (ЕК) інформацію для аналізу для визначення відповідності держав стандартам ЄС. У сферах Принципів, які охоплюються законодавством ЄС, Принципи узгоджуються з *acquis* ЄС.

Для ОЕСР Принципи є інструментом поширення стандартів ОЕСР щодо належного державного управління та посилення впливу Орга-

нізації на органи державного управління, в яких працює Програма SIGMA. Політики та державні службовці з інших країн з перехідною економікою також можуть використовувати систему в якості інструмента постійного вдосконалення систем державного управління та в якості керівництва щодо посилення спроможності свого державного управління формувати кращу політику з метою забезпечення кращих стандартів життя, надавати високоякісні та орієнтовані на користувача послуги та ефективно управляти державними коштами, а також у своїх зусиллях сприяти прозорості та підзвітності та зміцнювати довіру громадян до державних установ [11, с. 6].

Структура Принципів державного управління відповідно до Програми SIGMA включає 6 напрямів державного управління, 32 принципи, 270 підпринципів.

Структура Принципів державного управління відповідно до Програми SIGMA включає 6 напрямів державного управління, а саме: Напрямок 1. Стратегія. Напрямок 2: Розроблення та узгодження політики. Напрямок 3. Державна служба та управління людськими ресурсами. Напрямок 4. Організація, підзвітність та нагляд. Напрямок 5. Надання послуг та цифровізація. Напрямок 6. Управління державними фінансами [11].

Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки розроблена з урахуванням Європейських принципів та результатів проведеної у 2018 році експертами Програми SIGMA оцінки стану державного управління в Україні, а також досвіду, набутого на попередньому етапі проведення реформи державного управління.

Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;
- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави.

Відповідно до Європейських принципів державна служба повинна бути професійною, доброчесною, політично нейтральною, базуватися на заслугах, бути орієнтованою на громадян. Згідно з висновками експертів Програми SIGMA, Україна відповідає багатьом Європейським принципам, зокрема в частині повноти та чіткості законодав-

чого регулювання державної служби, розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах [12, с. 3–4].

Крім того, Україна виконує свої євроінтеграційні завдання: імплементує Угоду про асоціацію з ЄС та наближає українське законодавство до актуального права ЄС, нарощує торговельні відносини з Євросоюзом, продовжує секторальну інтеграцію у Внутрішній ринок Євросоюзу, розширює свою участь у європейських програмах та ініціативах. Одночасно у зв'язку із набуттям статусу кандидата, перед державою постають нові масштабні й складні завдання. Україна має амбітну мету бути повністю готовою до вступу в Європейський Союз настільки швидко, наскільки це можливо в умовах повномасштабної війни [13].

Висновки. Структура Принципів державного управління відповідно до Програми SIGMA складається з 6 напрямів державного управління, 32 принципів, а також 270 підпринципів. Принципи – це комплексна система стандартів, що відображає цінності та поведінку, яких громадяни та підприємства очікують від сучасного державного управління [10, с. 6]. Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року з урахуванням Європейських принципів є: забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу; формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян; розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави. Подальшими дослідженнями вбачається розгляд підпринципів відповідно до Програми SIGMA, які не розглянуті в даній статті та потребують подальшого аналізу.

Список використаних джерел:

1. Центрадаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Програма SIGMA. URL: <https://www.center.gov.ua/component/k2/item/3399-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-sigma>.
2. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Грудень 2023 року. URL: <https://sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2023-Ukraine-UKR.pdf>
3. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки: Розпорядження від 29 грудня 2021 р. № 1805-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#top>
4. Цифрові адміністративні послуги в Україні : практичний посібник. URL: <https://uastrat.com/wp-content/uploads/2024/02/digital-administrative-services-in-ukraine-2023.pdf>
5. Аналітична доповідь до щорічного послання Президента України до Верховної Ради України. Національний інститут стратегічних досліджень. 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/analitichna_dopovid_do_poslannya_prezidenta_do_vr_ukraini_2021-1.pdf
6. Спільна стратегія Європейського союзу щодо України. *Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e86e7493-29c3-45d1-8955-98a31f2f5e9e&title=SpilnaStrategiiaYevropeiskogoSoiuzuSchodoUkraini>
7. Процес вступу України до ЄС у контексті регіонального та місцевого розвитку. Аналітичний документ. URL: <https://u-lead.org.ua/storage/admin/files/c63b0eb665fdf3266d87a52bf3de8ec9.pdf>
8. Про державну службу: Закон від 10 грудня 2015 р., № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
9. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон від 12 травня 2022 р., № 2259-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
10. Стан впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад. Узагальнений звіт за 1 півріччя 2024 року. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavni-sluzhbovciv/stan-vprovadzhennia-systemy-oplaty-pratsi-na-osnovi-klasifikatsii-posad-za-pidsumkami-1-pivrichchia-2024-roku>
11. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Принципи державного управління. Видання 2023. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/centr-ocinyuvannya-kandidativ-na-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi>
12. Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки : Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>
13. Європейська інтеграція України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/yevropeiska-intehratsiia-ukrainy>