

УДК: 35.07:355.01

DOI: 10.35432/tisb332025327306

Любов Титаренко

*к. політ. н., доцент кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0001-8994-3467>
e-mail: lubowt@ukr.net*

Наталія Костенюк

*к. держ. упр., доцент кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0001-6723-7166>
e-mail: 7nat2009@gmail.com*

ОРГАНІЗАЦІЙНА КОМПОНЕНТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджено організаційну компоненту публічної служби в умовах війни, зокрема трансформацію її структурних і функціональних аспектів. Аналізуються виклики, зумовлені воєнним станом, такі як обмеженість ресурсів, руйнування інфраструктури та потреба в оперативному реагуванні. У статті підкреслюється важливість гнучкості організаційних механізмів для збереження інституційної стійкості та суспільної довіри. У воєнних умовах структура публічної служби має бути максимально адаптивною. Це передбачає спрощення ієрархії, створення тимчасових підрозділів для вирішення кризових завдань і гнучке перерозподілення повноважень, щоб забезпечити швидке реагування на виклики. Розглянуто адаптацію організаційних моделей публічної служби до кризових умов, а також визначено ключові напрями реформування з метою забезпечення ефективності управлінських процесів та підтримки суспільства. Досліджено трансформацію організаційних підходів в публічному управлінні для забезпечення безперервності адміністративних процесів, підтримки суспільства та ефективного управління кризовими ситуаціями. Визначено ключові напрями реформування публічної служби для підвищення її стійкості та адаптивності в екстремальних умовах. На основі проведеного аналізу пропонуються рекомендації щодо вдосконалення організаційних підходів, включаючи цифровізацію, екстрену підготовку персоналу та співпрацю з громадськістю. Дослідження має як наукову цінність для розвитку теорії публічного управління, так і практичне значення для підвищення ефективності державної служби в кризових умовах. У контексті війни організаційна компонента публічної служби стає основою для підтримки публічного управління та забезпечення базових потреб суспільства. Її ефективність залежить від здатності адаптуватися до нестабільних умов, зберігаючи при цьому ключові функції та довіру громадян.

Ключові слова: публічна політика, публічна служба, організаційна структура, публічне управління, кризові умови, реформування.

Lyubov Tytarenko

*PhD of Political Sciences, Associate Professor of
the Department of Institute of Public Service and Administration
ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0001-8994-3467>
e-mail: lubowt@ukr.net*

Natali Kosteniuk*PhD in Public Administration,**Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences**ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University**<https://orcid.org/0000-0001-6723-7166>**e-mail: 7nat2009@gmail.com*

ORGANISATIONAL COMPONENT OF THE PUBLIC SERVICE IN WAR CONDITIONS

The article examines the organizational component of public service in war conditions, in particular the transformation of its structural and functional aspects. The challenges caused by martial law are analyzed, such as limited resources, destruction of infrastructure, and the need for rapid response. The article emphasizes the importance of flexibility of organizational mechanisms for maintaining institutional stability and public trust. In war conditions, the structure of the public service should be as adaptive as possible. This involves simplifying the hierarchy, creating temporary units to solve crisis tasks, and flexible redistribution of powers to ensure a rapid response to challenges. The adaptation of organizational models of the public service to crisis conditions is considered, and key areas of reform are identified to ensure the effectiveness of management processes and support for society. The transformation of organizational approaches in public administration is studied to ensure the continuity of administrative processes, support for society and effective management of crisis situations. Key areas of reform of the public service are identified to increase its resilience and adaptability in extreme conditions. Based on the analysis, recommendations are offered for improving organizational approaches, including digitalization, emergency personnel training and cooperation with the public. The study has both scientific value for the development of the theory of public administration and practical significance for increasing the efficiency of the civil service in crisis conditions. In the context of war, the organizational component of the public service becomes the basis for supporting public administration and ensuring the basic needs of society. Its effectiveness depends on the ability to adapt to unstable conditions, while maintaining key functions and the trust of citizens.

Keywords: civil public policy, public service, organizational structure, public administration, crisis conditions, reform.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими практичними завданнями. Організаційна компонента публічної служби в умовах війни зазнає значних трансформацій, зумовлених екстремальними викликами воєнного стану. Війна створює унікальний контекст, у якому традиційні принципи та механізми функціонування публічної служби — такі як стабільність, професійність і політична нейтральність — піддаються випробуванням. Водночас виникає потреба адаптації організаційних структур, процедур і кадрового забезпечення до нових реалій, що включають оперативне реагування на кризові ситуації, забезпечення безперервності управління та підтримання суспільної довіри до державних інституцій. Ця проблема набуває особливої актуальності в умовах, коли ресурси обмежені, а вимоги до ефективності та гнучкості публічної служби зростають.

З наукової точки зору, дослідження організаційної компоненти публічної служби в умовах війни дозволяє поглибити розуміння того, як державні інституції можуть зберігати інституційну стійкість і адаптивність у кризових умовах. Це сприяє розвитку теорій публічного управління, зокрема в частині моделювання організаційних змін і оцінки їхньої ефективності. З практичної перспективи, вирішення цієї проблеми має пряме значення для вдосконалення системи публічної служби: розробки оптимальних організаційних моделей, підвищення кваліфікації державних службовців, а також створення механізмів швидкого

реагування на виклики воєнного часу. Таким чином, аналіз і вдосконалення організаційної компоненти стають ключовими для забезпечення функціонування держави та захисту інтересів громадян в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідження щодо організації та функціонування суб'єктів публічної служби свого часу здійснювали такі вітчизняні науковці, як В. Бевзенко, Ю. Битяк, М. Віхляєв, В. Галай, Л. Гонюкова, О. Губанов, І. Коліушко, Т. Коломоєць, О. Кузьменко, О. Лазор, Р. Мельник, Ю. Панейко, О. Стрельченко, Н. Янюк та інші. Попри значний науково-теоретичний доробок у цій сфері, залишається актуальною потреба у аналізі теоретико-нормативних джерел, що регулюють організацію та функціонування публічної служби в умовах війни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження організаційної компоненти публічної служби в умовах війни з метою визначення ключових особливостей її функціонування, а також виявлення проблем і викликів організаційної компоненти публічної служби в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. кардинально змінює умови роботи публічної служби. Традиційні принципи, такі як стабільність і передбачуваність, поступаються місцем необхідності оперативного реагування, гнучкості та адаптивності. Організаційні структури стикаються з обмеженням ресурсів, руйнуванням інфраструктури та потребами швидкої координації з військовими й громадськими секторами. У таких умовах виникає необхідність переосмислення організаційних підходів, щоб забезпечити безперервність управління та підтримку суспільства.

Публічна служба в будь-якій країні є фундаментальною складовою системи публічного управління, що об'єднує суспільство навколо загальнолюдських і національних цінностей, соціальних і професійних пріоритетів, а також місцевих, регіональних і загальнодержавних інтересів громадян та їхніх об'єднань. Її ефективність безпосередньо впливає на дотримання конституційних прав і свобод громадян, а також на стабільний і послідовний розвиток держави. Публічна служба є основою функціонування державних інституцій, забезпечуючи реалізацію політики, надання послуг населенню та підтримання стабільності суспільного порядку. В умовах війни її організаційна компонента набуває особливого значення, адже від ефективності структур, процедур і людських ресурсів залежить здатність держави протистояти кризовим викликам [7].

Публічна служба, з огляду на специфіку своїх соціальних функцій, цілей, ролі та статусу, є складовою частиною загальної соціальної системи держави. Досліджуючи її як систему в різних аспектах, ці характеристики залишатимуться визначальними, хоча й не виключатимуть інших. Водночас важливо враховувати суперечності, притаманні публічній службі, зокрема: розбіжності, зумовлені поділом її структури за рівнями або підрозділами департаментів; напруженість між особистісним і безособовим, індивідуальним, груповим і загальним у системі зв'язків та чинних норм; а також суперечності між зовнішніми та внутрішніми соціальними цілями [2].

Тому, реформування та модернізація публічної служби є одним із ключових напрямів удосконалення державного управління та місцевого самоврядування, спрямованого на підвищення їхньої ефективності та результативності. В Україні поняття «публічна служба» є відносно новим і активно використовується в науковому дискурсі. У перспективі воно має охопити широкий спектр суспільних інституцій, як органів влади, так і установ, що надають послуги публічного характеру. Професіоналізація публічних службовців, розвиток їхніх практичних навичок і компетенцій у процесі професійної діяльності формують основу служіння державі, суспільству та громадянам через надання або забезпечення управлінських, адміністративних і соціальних послуг [1].

Але, публічне управління на даний час охоплює наступні ключові аспекти: кадровий (діяльність публічних службовців), організаційний (структура та система органів), процедурний (функціонування службовців на основі визначених процедур), цільовий (визначення напрямів діяльності відповідно до політики), результативний (досягнення поставлених цілей) та ресурсний (забезпечення службовців необхідними ресурсами і стратегічними компетенціями для ефективної роботи як у воєнний, так і в післявоєнний період).

Публічну службу загалом не можна вважати сучасною організацією, оскільки інновації, які активно впроваджуються в бізнес-середовищі, або зовсім не працюють у державних органах, або застосовуються лише в окремих випадках. Культура менеджменту, формування позитивної мотивації в команді, інші HR-інструменти, а також IT-інструменти для управління завданнями, не використовуються широко, що негативно позначається на загальній ефективності публічного управління.

Організаційні аспекти функціонування публічної служби регламентує Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». У цьому документі визначено нові підходи до організації трудових відносин, врегулювання питань найму та звільнення публічних службовців, що зумовлено численними викликами та загрозами, спричиненими війною. Організаційна структура публічної служби має бути чіткою, але водночас гнучкою, щоб забезпечувати швидке прийняття рішень. У воєнний час це передбачає спрощення бюрократичних процедур, делегування повноважень на нижчі рівні та створення тимчасових координаційних органів для оперативного реагування [5].

Важливим аспектом є наявність кваліфікованого персоналу, здатного працювати в умовах стресу та невизначеності. Це включає відбір, підготовку та перепідготовку державних службовців, а також залучення резервів для заміщення кадрів у разі втрат чи перевантаження. Ефективна внутрішня та зовнішня комунікація між органами публічної служби, а також із населенням, є критично важливою. У воєнних умовах це передбачає створення надійних каналів передачі інформації, боротьбу з дезінформацією та координацію з іншими секторами (військовими, громадськими організаціями).

Організаційний аспект включає управління обмеженими ресурсами — фінансовими, матеріальними, технічними. Умови війни вимагають перерозподілу ресурсів на пріоритетні напрями, оптимізації логістики та пошуку альтернативних джерел підтримки. Публічна служба повинна швидко адаптуватися до змін, викликаних війною, таких як руйнування інфраструктури, міграція населення чи зміна правового поля. Це може включати тимчасові організаційні зміни, запровадження надзвичайних процедур чи перегляд нормативної бази. Організаційні механізми мають гарантувати безперебійну роботу державних інституцій навіть у кризових ситуаціях. Це охоплює планування на випадок надзвичайних обставин, дублювання ключових функцій і захист критичної інфраструктури [1].

У воєнний час традиційна ієрархія може ускладнювати швидке реагування. Тому важливим стає спрощення бюрократичних процесів і делегування повноважень на нижчі рівні. Наприклад, створення тимчасових координаційних центрів дозволяє оперативно вирішувати локальні проблеми, міняючи довгі ланцюжки узгодження. Публічні службовці повинні бути підготовлені до роботи в умовах стресу, а система кадрового забезпечення — передбачати швидке залучення резервів. Перепідготовка персоналу для виконання нових функцій, таких як організація евакуації чи розподіл гуманітарної допомоги, стає невід'ємною частиною організаційного процесу [2].

Також, надійна комунікація між органами влади та з населенням є запорукою ефективності публічної служби. У воєнних умовах це включає боротьбу з дезінформацією, створення захищених каналів зв'язку та інформування громадян про доступні послуги. Координація з військовими структурами також потребує чітких організаційних механізмів. Обмеженість ресурсів змушує публічну службу переглядати пріоритети та оптимізувати їх

розподіл. Логістика постачання, використання альтернативних джерел фінансування (наприклад, міжнародної допомоги) та захист критичної інфраструктури стають ключовими завданнями.

Війна вимагає від публічної служби швидкої реакції на непередбачувані обставини — від міграційних криз до змін у законодавстві. Організаційні механізми мають передбачати гнучкість, наприклад, через тимчасові нормативні акти чи реорганізацію підрозділів. Навіть у найскладніших умовах публічна служба повинна гарантувати виконання базових функцій. Це досягається через планування на випадок надзвичайних ситуацій, дублювання ключових процесів і захист персоналу та інфраструктури [3].

Тому, вітчизняні вчені слушно зауважують, що в Україні низка чинників зумовлює розвиток інтегрованої системи публічної служби у складних умовах адміністративної та політичної реформ. Зокрема, це:

- значна втрата кадрового потенціалу публічної служби через об'єктивні (вікові обмеження) і суб'єктивні (політична лояльність) чинники, велика плінність кадрів, водночас виникає проблема наступності в управлінні всіх рівнів;
- зниження компетентності та моральних якостей державних службовців;
- постійна корупція та відсутність мотивації на публічній службі;
- формування системи управління, яка має тенденцію до автономізації в суспільстві, нав'язування суспільству управлінських стереотипів за допомогою адміністративного ресурсу та мінімізації громадського контролю за діяльністю органів влади;
- політична та адміністративна реформи не вирішили проблему адаптації бюрократії до демократичних змін [6].

Реалізація публічних політик, які розробляються та впроваджуються в умовах обмеженого часу й ресурсів, може призводити до зниження окремих стандартів діяльності публічної служби та виникнення компромісів, що потенційно становлять моральну загрозу для суспільства. У процесі виконання службових обов'язків публічні службовці можуть стикатися з конфліктом між моральними принципами та професійно-етичними вимогами, що ставить їх перед складним вибором між цими цінностями [5].

Суспільні конфлікти та проблеми модернізації публічної служби виникають через некоректний розподіл обов'язків, прав і відповідальності, неефективну організацію робочих процесів, а також несправедливу систему заохочення та мотивації працівників. До причин суперечностей також належать нестабільність перебування на посадах, часті реорганізації структур і штатних розписів, а також переміщення публічних службовців. Політичний тиск сприяє появі таких явищ, як корупція та необґрунтовані кадрові зміни, коли чесних працівників усувають через вплив політиків, які керуються популістськими мотивами, що суттєво знижує ефективність реалізації державної політики.

Принципи неупередженості та політичної нейтральності вимагають від публічних службовців утримуватися від політичної діяльності, однак на практиці ці норми часто порушуються. Публічні службовці мають бути готовими адаптуватися до суспільних трансформацій, але реальність показує, що вони чинять опір змінам, прагнучи зберегти власні привілеї та кар'єрні перспективи, які стають для них головною метою. Формальне дотримання законів і правил на словах призводить до бюрократизації, а також до слабкої реакції на реальні потреби громадян [2].

Тому, проблеми організаційних аспектів функціонування публічної служби, особливо в умовах війни, є багатограними і суттєво впливають на її ефективність. До них відносяться:

1. Недостатня гнучкість організаційної структури. Традиційні бюрократичні моделі управління часто виявляються занадто громіздкими для швидкого реагування на кризові ситуації. Жорстка ієрархія та складні процедури уповільнюють прийняття рішень, що критично в умовах війни.

2. Дефіцит кадрів. Мобілізація, еміграція чи втрата персоналу через бойові дії

призводять до нестачі кваліфікованих працівників. Крім того, брак систематичної підготовки до роботи в екстремальних умовах знижує здатність службовців ефективно виконувати свої обов'язки.

3. Проблеми з комунікацією. Руїнування інфраструктури, перебої зі зв'язком і поширення дезінформації ускладнюють координацію між органами влади та інформування населення. Відсутність надійних каналів зв'язку послаблює організаційну взаємодію.

4. Обмеженість ресурсів. Фінансові, матеріальні та технічні ресурси стають дефіцитними в умовах війни. Неналежне планування їх розподілу або логістичні труднощі призводять до неефективного використання наявного потенціалу.

5. Нестабільність і часті зміни. Постійні реорганізації структур, переміщення кадрів і зміни нормативної бази створюють хаос у роботі публічної служби. Це знижує передбачуваність і ускладнює довгострокове планування.

6. Політичний тиск і корупція. Втручання політиків у діяльність публічної служби, особливо з популістських мотивів, породжує корупційні схеми та довільні кадрові рішення, що підриває її неупередженість і професійність.

7. Опір змінам. Державні службовці нерідко чинять опір організаційним реформам, прагнучи зберегти звичні умови роботи чи привілеї. Це гальмує адаптацію до нових реалій і модернізацію системи.

8. Бюрократизм і відірваність від потреб суспільства. Надмірна формалізація процесів і слабка орієнтація на реальні запити громадян призводять до погіршення якості послуг і втрати довіри до публічної служби.

Ці проблеми взаємопов'язані та посилюються в умовах війни, коли від організаційних аспектів залежить не лише ефективність управління, а й виживання держави. Їхнє вирішення потребує комплексного підходу, включаючи реформування структур, підвищення кваліфікації кадрів і впровадження сучасних технологій.

Для вирішення проблем організаційного функціонування публічної служби, особливо в умовах війни, необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості та стійкості системи. До заходів модернізації організаційного функціонування публічної служби можна віднести [2]:

1. Оптимізація організаційної структури: спростити ієрархію та бюрократичні процедури, скоротивши ланцюжки узгодження; створити тимчасові модульні підрозділи для оперативного вирішення кризових завдань; делегувати більше повноважень на регіональний і місцевий рівні для швидкого реагування;

2. Посилення кадрового потенціалу: розробити програми екстреної перепідготовки державних службовців для роботи в умовах війни; сформувати кадровий резерв, залучаючи волонтерів чи спеціалістів із приватного сектору; впровадити психологічну підтримку для підвищення стресостійкості працівників.

3. Покращення комунікації та координації: створити захищені цифрові канали зв'язку для безперебійної взаємодії між органами влади; розробити систему оперативного інформування населення через доступні платформи; налагодити чітку координацію з військовими структурами та громадськими організаціями.

4. Ефективне управління ресурсами: впровадити прозорі механізми а перерозподілу ресурсів на критичні потреби; залучати міжнародну допомогу та оптимізувати логістику для забезпечення постачання; використовувати цифрові інструменти для моніторингу й управління ресурсами в реальному часі.

5. Забезпечення стабільності та передбачуваності: зменшити частоту необґрунтованих реорганізацій, розробивши чіткий план змін; закріпити ключові функції за конкретними підрозділами, щоб уникнути плутанини; створити нормативну базу для роботи в надзвичайних умовах, яка буде гнучкою, але стабільною.

6. Мінімізація політичного втручання та корупції: посилити незалежність публічної

служби через законодавчі гарантії її автономії; впровадити прозорі процедури призначення та переміщення кадрів на основі заслуг; зміцнити антикорупційні механізми, включаючи моніторинг і покарання за зловживання.

7. Подолання опору змінам: розробити систему мотивації, яка заохочує адаптацію до нових умов (наприклад, бонуси за інновації); провести роз'яснювальну роботу серед службовців про необхідність реформ для суспільного блага; залучати персонал до розробки організаційних змін, щоб підвищити їхню підтримку.

8. Усунення бюрократизму та орієнтація на потреби громадян: автоматизувати рутинні процеси за допомогою цифрових технологій, щоб зменшити паперову тяганину; впровадити механізми зворотного зв'язку від населення для оцінки якості послуг; переорієнтувати діяльність на практичні результати, а не формальне виконання процедур.

Ці рішення потребують системного підходу та координації на всіх рівнях влади. У воєнних умовах особливу увагу слід приділити цифровізації, яка може значно прискорити процеси, а також співпраці з міжнародними партнерами для компенсації ресурсних обмежень. Реалізація таких заходів дозволить не лише подолати наявні проблеми, а й підготувати публічну службу до повоєнного відновлення.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Організаційна компонента публічної служби в умовах війни відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування держави та підтримці суспільної стабільності. Проведений аналіз показав, що її ефективність залежить від гнучкості структур, якості кадрового забезпечення, налагодженості комунікаційних процесів, раціонального управління ресурсами та здатності адаптуватися до екстремальних обставин. Війна висуває особливі вимоги до публічної служби, такі як оперативність, стійкість до зовнішніх загроз і орієнтація на нагальні потреби громадян.

Основними проблемами організаційної компоненти є бюрократична інертність, дефіцит ресурсів, політичний тиск і недостатня готовність персоналу до роботи в кризових умовах. Ці виклики ускладнюють виконання державних функцій і потребують негайного вирішення. Запропоновані заходи, такі як спрощення процедур, цифровізація, екстрена підготовка кадрів і посилення координації, можуть значно підвищити ефективність публічної служби.

Таким чином, вдосконалення організаційної компоненти в умовах війни не лише забезпечує поточну стійкість державних інституцій, а й створює передумови для їхнього розвитку у повоєнний період. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних моделей організаційних змін, які враховуватимуть уроки воєнного досвіду та сприятимуть модернізації публічної служби в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львів: НЛТУ України. Вип. 1/2 (70/71) 2022. С. 11-16.
2. Василевська Т. Е. Професійна підготовка публічних службовців в контексті етичних викликів публічно-управлінської діяльності. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві і зб. тез міжнар. круглого столу Україна-Литовська Республіка*. м. Київ 08 липня 2021 р., Київ. 2021. С. 13-14.
3. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та адміністрування*. Дніпро, № 2(5) 2023. С. 17–21.
4. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторингові звіти Програми SIGMA. Грудень 2023 року. *SIGMA*. 219 с.

5. Луцький І. М., Луцький А. І., Каленюк О. М. Актуальні проблеми організаційно-правових засад управління складних адміністративних систем на практиці європейського досвіду та України. *Економіка і держава*. № 3. 2009. С. 69-71.

6. Публічна служба: навч. наоч. посіб. Н.Т. Гончарук, Н.Г. Сорокіна ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», ГРАНІ, 2023.

7. Сивак Т.В., Гончарук Н.Т. Інноваційні підходи до забезпечення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, № 3. 2024. С.105- 113.

References

1. Alyushina N. (2022) Rozvytok instytutu derzhavnoi sluzhby v umovakh karantynu ta voiennoho stanu [Development of the civil service institute under quarantine and martial law]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration: a collection of scientific papers*. Lviv: NLTU of Ukraine. Issue 1/2 (70/71) 2022. P. 11-16 [in Ukrainian].

2. Vasilevska T. (2021) Profesiina pidhotovka publichnykh sluzhbovtziv v konteksti etychnykh vyklykiv publichno-upravlinskoї diialnosti [Professional training of public servants in the context of ethical challenges of public administration]. *Modernizatsiia profesiinoї pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta suchasnykh zmin v suspilstvi – Modernisation of Professional Training of Civil Servants in the Context of Global Challenges and Modern Changes in Society and Collection of Abstracts of the International Round Table Ukraine-Lithuania*. Kyiv, 08 July 2021. 2021. P. 13-14. [in Ukrainian].

3. Volkova N. (2023) Stratehichne upravlinnia personalom publichnoi sluzhby v umovakh yevrointehratsii [Strategic management of public service personnel in the context of European integration]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia – Public management and administration*. Dnipro, No. 2 (5) 2023. P. 17-21. [in Ukrainian].

4. Derzhavne upravlinnia v Ukraini [Public Administration in Ukraine]. Assessment of compliance with the Principles of Public Administration. Monitoring reports of the SIGMA Programme. December 2023. *SIGMA*. p. 219 [in Ukrainian].

5. Lutskyi I. M., Lutskyi A. I., Kalenyuk O. M. (2009) Aktualni problemy orhanizatsiino-pravovykh zasad upravlinnia skladnykh administratyvnykh system na praktytsi yevropeiskoho dosvidu ta Ukrainy [Actual problems of organisational and legal principles of management of complex administrative systems in the practice of European experience and Ukraine]. *Економіка і держава – Economy and the state*. № 3. 2009. P. 69-71.. [in Ukrainian].

6. Public service: a textbook. N.T. Honcharuk, N.G. Sorokina ; Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro Polytechnic National University. Dnipro: NTU ‘DP’, FACETS, 2023. [in Ukrainian].

7. Sivak T.V., Goncharuk N.T. (2024) Innovatsiini pidkhody do zabezpechennia stratehichnoho menedzhmentu u sferi publichnoho upravlinnia Ukrainy [Innovative approaches to strategic management in the field of public administration in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*. Series: Public management and administration, No. 3. 2024 [in Ukrainian].