

УДК 35.08

<https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-1-71-84>

КАРПА М. І. – *д.держ.упр., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі*

ORCID ID: 0000-0001-8141-4894

АКІМОВ О. О. – *д.держ.упр., доцент, Заслужений економіст України, професор кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом*

ORCID ID: 0000-0002-1938-0459

ЗМІСТ ПОСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: КОНЦЕНТРАЦІЯ ТА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

Анотація. У статті розкрито поняття концентрації у змісті посади державної служби. Виявлено методичне значення застосування концентрації щодо формування змісту посад державної служби в частині оптимізації та розподілу навантаження за посадою державної служби, підвищення рівня компетентності державних службовців. Виявлено взаємозв'язки між концентрацією змісту посад та компетентністю державних службовців, між концентрацією як явищем та системою публічного управління. Визначено, що концентрацією у сфері публічного управління можна вважати процес, спрямований на збільшення кількості та/або якості надання публічних послуг та виконання публічних функцій. Запропоновано можливі шляхи застосування концентрації змісту посад як у практиці як державної служби, так і загалом в публічному управлінні.

Ключові слова: державна служба, посада державної служби, концентрація, компетентність, публічне управління.

KARPA M. I. – Doctor of State Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Administration and Administration of the Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav

AKIMOV O. O. – Doctor of State Administration, Associate Professor, Honored Economist of Ukraine, Professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management

THE CONTENT OF THE PUBLIC SERVICE POSITION: CONCENTRATION AND COMPETENCE

Abstract. The article reveals the concept of concentration in the content of a civil service position. The methodological significance of the application of concentration in relation to the formation of the content of civil service positions in terms of optimizing and distributing the workload for the civil service position, increasing the level of competence of civil servants is revealed. It is revealed the relationship between the concentration of the content of positions and the competence of civil servants, between concentration as a phenomenon and the public administration system. It was determined that concentration in the field of public administration can be considered a process aimed at increasing the quantity and quality of the provision of public services and the performance of public functions. Possible ways of applying the concentration of the content of posts both in the practice of both civil service and in general in public administration are proposed.

Key words: civil service, civil service position, concentration, competence, public administration.

Постановка проблеми. Швидкий розвиток та реформування кадрових процесів, функціональних та структурних змін у сфері сучасного управління вимагають наукового якісного забезпечення, ґрунтовного аналізу та вивчення практики застосування різноманітних

підходів. Посада державної служби є складним та багатоаспектним поняттям, яке за своїм змістом, наповненням, характеристиками, місцем у системі державної служби та іншими особливостями вчені розкривають за допомогою різноманітних методологічних підходів.

Вивчення, вдосконалення та подальше наповнення змісту посади державної служби має велике методичне значення у частині:

- оптимізації та розподілу навантаження за посадою державної служби;
- розмежування відповідальності за конкретним напрямом діяльності, функціями, завданнями;
- визначення, вивчення, класифікації методів здійснення функцій держави, органів державної влади, їх підрозділів;
- визначення критеріїв вибору наповнення змісту конкретної посади;
- визначення межі виконання функцій представника влади на посаді державної служби;
- стандартизації діяльності службовця.

Аналіз останніх публікацій. На сьогодні відсутні напрацювання теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо можливості застосування концепції концентрації у практиці публічного управління та, зокрема, у державній службі. Глибокі дослідження щодо посади державної служби як складової частини державної служби було здійснено з позиції різноманітних підходів багатьма вченими. Проблематику розвитку кадрових процесів в органах влади, професіоналізму державних службовців аналізували такі провідні українські вчені: Н. Гончарук, В. Олуйко, В. Сорока, В. Гошовська, Ю. Кальниш, І. Козюра, С. Краснопорова, О. Оболенський, О. Пархоменко-Куцевіл, І. Розпутенко та ін. С. Серьогін, Н. Гончарук, В. Сорока розкривали різноманітні підходи щодо роботи з персоналом на підставі аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду. М. Карпа розкрила поняття змісту посади за функціональним підходом [1; 2].

Метою дослідження є виявлення та аналіз концентрації змісту посади державної служби та можливі шляхи її застосування у практиці як державної служби, так і загалом в публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Концентрація – актуальне питання розвитку людства. Адже концентрація як явище, а також його основні характеристики проявляються у багатьох сферах публічного та приватного сектору людського розвитку. Проблема практичного впровадження концентрації як можливого інструменту публічного управління маючи потребує ґрунтовного дослідження та виявлення можливостей для застосування на практиці наукових підходів. Основними проблемними питаннями на сьогодні є можливість концептуального застосування концентрації у практиці та теорії управління, виявлення її впливу на економічні, суспільні, якісні та багато інших критеріїв виміру впровадження, систематизація управлінських, кадрових, організаційних та інших процесів управління з використання концентраційних методологій, вивчення ефекту їх застосування. Концентрація активно проявляє себе у питаннях здійснення аналізу будь-якого явища, зокрема у частині аналізу ефекту, аналізу задіяних складових, ресурсних показників тощо. Науковці та практики з різних сфер науки виявляють майбутній розвиток суспільства у переході до збагачення змісту праці, автоматизації, систематизації, специфікації процесів виробництва та управління [3; 4]. Збагачення, як один зі наслідків концентрації, проходить не тільки кількісними, якісними параметрами, а й соціальними. При застосуванні концентрації в управлінні більшої ваги отримують рівень та якість освіти, культури, творчості, емоційного стану, особистісного розвитку тощо. Навіть у макроекономіці спеціалісти підтверджують жваву динаміку руху від матеріально-речової форми товару до форми послуги у національному багатстві.

Узагальнено поняття «концентрації» (англ. *Concentration*) надають розуміння процесів зосередження, скупчення, насичення, об'єднання. У сфері виробництва [5, с. 5] здебільшого виокремлюють такі форми

концентрації: збільшення виробництва однорідної або різнорідної продукції; розвиток концентрації на основі комбінування виробництва; розвиток концентрації на основі диверсифікації виробництва. Остання форма може здійснюватися як на основі двох попередніх, так і за рахунок розширення профілю діяльності підприємства. Реалізація проекту концентрації дозволяє застосовувати високоефективні технології, інструменти та обладнання, спеціалізовані технологічні машини, сучасні методи організації виробництва, комплексно використовувати сировину та матеріали, зменшити число управлінських працівників, а також реалізовувати великі проекти із вдосконалення та модернізації продукції, що випускається. Його метою має бути скорочення площі і концентрація виробничих потужностей з максимальним загальним економічним ефектом, при дотриманні планованих відповідно до стратегії виробництва обсягів випуску, розміщення виробництва компонентів і «дорожньої карти».

Концентраційні заходи у сфері виробництва вважають одним із інструментів реінжинірингу, разом з аутсорсингом та бенчмаркінгом. Мета концентрації у сфері виробництва, надання послуг, управління - це зменшення собівартості продукції/послуг шляхом скорочення витрат на утримання надмірних площ, споруд і обладнання та забезпечення неефективних процесів [6].

У серії фінансів існує поняття концентрації капіталу (англ. *aggregation of capital* [agr'geɪʃ(ə)n dv 'kæpɪt(ə)l]), яке трактують як збільшення розмірів капіталу банку у процесі його нагромадження. Концентрація капіталу може здійснюватися шляхом збільшення капіталу банку за рахунок власних коштів (капіталізація частини прибутку), залучення додаткових коштів акціонерів, власників і кредиторів, а також на основі консолідації капіталу шляхом приєднання, злиття банків або створення банківських об'єднань. Концентрація капіталу є об'єктивним економічним процесом. Необхідність її здійснення обумовлена потребою в розширенні масштабів і підвищенні ефективності банківської діяльності; забезпеченні стійкості

банківської системи; дотриманні вимог законодавства та нормативів Національного банку; забезпеченні платоспроможності, ліквідності та безпеки діяльності банків; підвищенні рівня їх конкурентоспроможності та гнучкості у реагуванні на циклічні зміни розвитку економіки; необхідністю покриття капіталом банківських ризиків тощо [7].

У сфері публічного управління концентрація як явище присутнє на різних рівнях та може бути застосоване в методології та теорії розвитку управлінських концепцій. Яскравими прикладами виявлення поняття концентрації у змісті посади державної служби є: запровадження «єдиних вікон», єдиних методик, залучення комп'ютеризації та автоматизації процесів у діяльності службовця, запровадження єдиних мереж, використання уніфікації у діяльності тощо.

Нормативно-правове визначення посади державної служби частково розкриває її змістове навантаження, адже це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу з установленими відповідно до законодавства посадовими обов'язками у межах повноважень, визначених частиною першою статті 1 цього Закону, тобто державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [8].

Отже, змістом посади державної служби за нормативним визначенням на сьогодні вважаємо посадові обов'язки, що суттєво обмежує компетенційні межі діяльності державних службовців. Адже виконання інших функцій, які не є прямими обов'язками державного службовця не входять у зміст його посади, а відповідно не підлягатимуть концентрації, що не дозволить збагатити зміст праці службовця. До прикладу, не враховані якісні та соціальні параметри, особистісні параметри розвитку та ін.

На сьогодні посадові обов'язки – це перелік функцій і повноважень, закріплених за посадою державної служби, які зобов'язаний виконувати державний службовець та які встановлені його посадовою інструкцією.

Завдання та обов'язки працівника мають відповідати завданням і функціям підрозділу та вимогам професійно-кваліфікаційної характеристики відповідної посади. Зазвичай увагу сьогодні приділяють процесам визначення однорідності посадових обов'язків, їх систематизації, виключення їх дублювання, визначення найбільш важливих. Тобто частково проводиться концентрування змісту посади державної служби.

У контексті функціонального навантаження можна стверджувати, що законодавчо лише частково визначено функціональний аспект посади як покладене на цю посаду коло службових повноважень. Адже не зазначено інші важливі функціональні характеристики посади, які формують поняття компетенції як більш ширшого, динамічного та багатоаспектного поняття. Часто трапляється ототожнення функції з метою, завданнями, безпосередньою практичною діяльністю. Та насамперед, слід розглядати функцію як обов'язок, визначену наперед діяльність. Ось тому визначені у правовому полі функціональні характеристики, що відносяться до посади державної служби, до виконання державних функцій, до конкретного державного органу, мають формувати комплексний функціональний підхід до посади державної служби.

Якщо до кваліфікаційних вимог службовців безумовно законодавчо затверджено наявність освіти відповідного професійного спрямування за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями, володіння державною та іноземними мовами, стаж роботи за фахом, досвід роботи, то помилково зараховують до кваліфікацій такі особистісні характеристики як стан здоров'я, фізіологічні дані, психологічні характеристики. Зазначені характеристики відносяться до компетентності, але не можуть бути частиною кваліфікацій, адже вони не є набутими, а швидше є фізіологічними, психологічними характеристиками працівника, тобто загалом формують особисті параметри. Тому виникає необхідність виявлення, фіксації та впровадження вимог щодо особистісних компетентностей для деяких видів посад, до прикладу за додатком 1 до

Наказу МВС № 90 від 09.02.2016 висунуті вимоги щодо віку, стану здоров'я, фізичної підготовки, зросту, якісних показників слуху та зору тощо [9].

У більшості випадків метою концентрації є зменшення витрат робочого часу працівника і, відповідно, вивільнення робочої сили. Відбувається перехід до якісно нової системи зв'язків. На практиці це проявлятиметься у створенні щораз нових управлінських та програмних продуктів, зменшенні роботи на паперових носіях, спрощенні процедурних питань, укрупненні (злитті) управлінських функцій (та відповідно до них перегляд функціональних навантажень відповідних структур та посад) [10]. Також частіше з'являтимуться нові форми організації надання послуг населенню. Об'єднання функцій дозволяє економити на службових видатках, на утриманні меншої кількості штатних працівників для досягнення конкретного результату.

Динаміка прийняття законодавчих актів вказує на більшу увагу саме до функціонального навантаження на посаду державної служби. Суттєвими доробками у цьому напрямку є:

- формування компетентностей для посади державної служби;
- визначення межі здійснення посадових обов'язків;
- зв'язок посади з реалізацією завдань та виконанням функцій державного органу;
- перелік основних завдань та виконанням функцій, реалізація яких має здійснюватися при зайнятті посади державної служби.

Закон України «Про державну службу» у ст.8 зазначає перелік основних обов'язків державного службовця. Також зазначено, що державні службовці виконують також інші обов'язки, визначені у положеннях про структурні підрозділи державних органів та посадових інструкціях, затверджених керівниками державної служби в цих органах [8]. На перший погляд виглядає, що це вичерпні елементи посади, до яких можна застосовувати концентрацію. У визначенні посади державної служби не вказані подані далі у законі поняття компетентності

державного службовця, які зазначаються в оприлюдненому оголошенні про проведення конкурсу, переведенні державних службовців (ст.41), підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців (ст.48), індивідуальній програмі підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (ст.49) та ін..

Професійна компетентність державного службовця не входить в поняття посади, а є окремим поняттям та визначена як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [11, 12]. Тому поняття концентрації, крім зазначених вище посадових обов'язків, доцільно застосовувати і до спеціальних знань, умінь та навичок, моральних та ділових якостей службовця.

Висновки. Проведення функціонального аналізу посад державної служби забезпечує розподіл професійної діяльності на основні посадові обов'язки як із визначенням переліку вимог до знань, вмінь, навичок, так із визначенням інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби чи вже їх займають. Зазвичай підвищення концентрації веде до збільшення функціонального навантаження на посаду державного службовця. Така пряма залежність не завжди означатиме збільшення навантаження безпосередньо на державного службовця. Адже, застосовуючи інноваційні способи концентрації до змісту посади державної служби можна оптимізувати робочий час службовця, виявити прогалини в організаційній роботі структурного підрозділу, підвищити ефективність праці.

Концентрацією у сфері публічного управління можна вважати процес, спрямований на збільшення кількості та/або якості надання публічних послуг та виконання публічних функцій. Такого результату можна досягнути в умовах наявного обсягу роботи та в рамках однієї посади шляхом:

- використання нових методик (щодо витрат робочого часу, здійснення процедурних питань, прийняття управлінських рішень тощо);
- використання нового інструментарію: нормативного-правового, програмного забезпечення, процедурного, функціонально-структурного тощо;
- використання відповідного матеріально-технічного забезпечення.

Отже, концентрація у змісті посади відіграє роль одного з критеріїв якості функціонування конкретної посади. Використання новітніх технологій, методик, програмного забезпечення, збільшення потужності як економічної категорії – це інтенсивний вид розвитку концентрації. Саме його використання зменшує витратну складову процесу та збільшує якісні показники службової діяльності.

Список використаних джерел

1. Карпа М. І. Зміст посади державної служби: функціональний підхід. *Ефективність держ.управління: зб.наук.пр. ЛРІДУ НАДУ*. 2015. Вип. 44. С. 205-217
2. Карпа М.І. До питання концентрації у змісті посади державної служби. *Проблеми розвитку публічного управління в Україні (Текст) :матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (15 квітня 2016р., м.Львів) / за наук.ред.чл.-кор.НАН України В.С. Загорського, доц. А.В.Ліпенцева*. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2016. С.162-164.
3. Клименко І. В., Акімов О. О., Афонін Е. А. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 176 с.
4. Акімов О. О. Концептуальні основи системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні: монографія. К. : «Центр учбової літератури», 2019.370 с.
5. Копачинська І. Г. Оцінка рівня та наслідків концентрації суб'єктів господарювання в промисловості : автореферат дис. ... кандидата економічних наук : 08.07.01 [Инст. проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України]. О., 2006. 20 с.

6. Кривоконь М. О. Основні положення реінжинірингу та концентрація виробництва як інструментів антикризового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. Вип. 2. 2014. С.583-587. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/117.pdf>

7. Банківська енциклопедія / колектив авторів. К.: ЦНД НБУ 360 К «Знання», 2011. С. 503.

8. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

9. Конкурсний відбір на службу в патрульній поліції : Додаток 1 до Наказу МВС № 90 від 09.02.2016. URL: <https://shumska-gromada.gov.ua/news/14-56-53-19-06-2017/>.

10. Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 176 с.

11. Карпа М. І. Статус державного службовця: функціональний, організаційний та компетентісний аспекти. *Державне будівництво*. 2017. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2017_1_15

12. Карпа М. І. Формування компетенції органів публічної влади: територіально-орієнтований підхід. *Ефективність держ.управління (текст): зб.наук.пр. ЛРІДУ НАДУ*. 2017. Вип.3. С.213-222

13. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : Наказ Нацдержслужби України від 20 липня 2012 року № 148. URL: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367&cat_id=581194

14. Публічне адміністрування. Англо-український словник термінів : навч. посіб. / К. О. Ващенко, Р. Г. Щокін, Є. О. Романенко, Л. М. Акімова [уклад.]. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2020. 232 с.

15. Публічне адміністрування. Настільна книга державного службовця і політика. Понятійно-термінологічний словник / К. О. Ващенко, Р. Г. Щокін, Є. О. Романенко, Л. М. Акімова [уклад.]. Київ : ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 2020. 764 с.

References:

1. Karpa, M. I. (2015), Zmist posady derzhavnoi sluzhby: funktsionalnyi pidkhid [The content of the civil service: a functional approach], *Efektivnist derzh.upravlinnia: zb.nauk.pr. LRIDU NADU - Efficiency of public administration: zb.nauk.pr. LRIDU NADU*, Vyp. 44: 205-217 [in Ukrainian].

2. Karpa, M.I. (2016), Do pytannia kontsentratsii u zmisti posady derzhavnoi sluzhby [On the issue of concentration in the content of the civil service position], *Problemy rozvytku publichnoho upravlinnia v Ukraini (Tekst) :mater. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uch. (15 kvitnia 2016r., m.Lviv) / za nauk.red.chl.-kor.NAN Ukrainy V.S. Zahorskoho, dots. A.V.Lipentseva - Problems of public administration development in Ukraine (Text): mater. scientific-practical conf. for international account (April 15, 2016, Lviv) / for the editor-in-chief of the NAS of Ukraine VS Zagorsky, Assoc. AV Lipentsev, Lviv: LRIDU NADU (162-164) [in Ukrainian].*

3. Klymenko, I. V. & Akimov, O. O. & Afonin, E. A. (2016), Suchasni modeli kompetentsii derzhavnykh sluzhbovtiv : monohrafiia [Modern models of competencies of civil servants: monograph], Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

4. Akimov O. O. (2019), Kontseptualni osnovy systemohenezu profesiinoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini: monohrafiia [Conceptual bases of systemogenesis of professional activity of civil servants in Ukraine: monograph], K. : «Tsentr uchbovoi literatury» [in Ukrainian].

5. Kopachynska, I.H. (2006), Otsinka rivnia ta naslidkiv kontsentratsii subiektiv hospodariuvannia v promyslovosti : avtoreferat dys. ... kandydata ekonomichnykh nauk : 08.07.01 [Assessment of the level and consequences of the concentration of economic entities in industry: dissertation abstract. ... Candidate of Economic Sciences: 08.07.01], O. [in Ukrainian]

6. Kryvokon, M. O. (2014), *Osnovni polozhennia reinzhynirynhu ta kontsentratsiia vyrobnytstva yak instrumentiv antykryzovoho upravlinnia* [The main provisions of reengineering and concentration of production as tools of crisis management], *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky Mykolaivskyi natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskooho - Global and national economic problems Mykolayiv National University named after V.O. Sukhomlinsky*, Vyp. 2: 583-587, Retrieved from: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/117.pdf> [in Ukrainian]

7. *Bankivska entsyklopediia / kolektyv avtoriv* [Banking encyclopedia / team of authors], K.: TsND NBU 360 K «Znannia», 2011 [in Ukrainian].

8. *Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII* [On civil service: Law of Ukraine of 10.12.2015 № 889-VIII], Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. [in Ukrainian]

9. *Konkursnyi vidbir na sluzhbu v patrolnii politsii : Dodatok 1 do Nakazu MVS № 90 vid 09.02.2016* [Competitive selection for service in the patrol police: Annex 1 to the Order of the Ministry of Internal Affairs № 90 of 09.02.2016], Retrieved from: <https://shumska-gromada.gov.ua/news/14-56-53-19-06-2017/>. [in Ukrainian]

10. Akimov, O. O. (2014), *Profesiina diialnist derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh yevrointehratsii Ukrainy: pytannia formuvannia psykholohichnoi hotovnosti : monohrafiia* [Professional activity of civil servants in the conditions of European integration of Ukraine: questions of formation of psychological readiness: monograph], Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

11. Karpa, M. I. (2017), *Status derzhavnoho sluzhbovtzia: funktsionalnyi, orhanizatsiinyi ta kompetentisnyi aspekty* [Civil servant status: functional, organizational and competence aspects], *Derzhavne budivnytstvo - State building*, (1), Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2017_1_15 [in Ukrainian].

12. Karpa, M. I. (2017), *Formuvannia kompetentsii orhaniv publichnoi vlady: terytorialno-oriientovanyi pidkhid* [Formation of competence of public

authorities: territorially-oriented approach], *Efektivnist derzh.upravlinnia: zb.nauk.pr. LRIDU NADU - Efficiency of public administration: zb.nauk.pr. LRIDU NADU*, Vyp.3: 213-222 [in Ukrainian].

13. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii z rozroblennia profiliv profesiinoi kompetentnosti posad derzhavnoi sluzhby u derzhavnykh orhanakh, orhanakh vlady Avtonomnoi Respubliky Krym abo yikh aparati : Nakaz Natsderzhsluzhby Ukrainy vid 20 lypnia 2012 № 148 [On approval of Methodical recommendations on development of profiles of professional competence of civil service positions in state bodies, authorities of the Autonomous Republic of Crimea or their staff: Order of the National Civil Service of Ukraine of July 20, 2012 № 148], Retrieved from: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367&cat_id=581194 [in Ukrainian]

14. Vashchenko K. O., Shchokin R. H., Romanenko Ye. O., Akimova L.M. (2020), *Publichne administruvannia. Anhlo-ukrainskyi slovnyk terminiv : navch. posib.* [Public administration. English-Ukrainian dictionary of terms: textbook. way], Kyiv : PrAT “VNZ “Mizhrehionalna Akademiia upravlinnia personalom” [in Ukrainian].

15. Vashchenko K. O., Shchokin R. H., Romanenko Ye. O., Akimova L. M. (2020), *Publichne administruvannia. Nastilna knyha derzhavnoho sluzhbovtisia i polityka. Poniatiino-terminolohichni slovnyk* [Public administration. Civil servant's desk book and politics. Conceptual and terminological dictionary], Kyiv : PrAT “VNZ “Mizhrehionalna Akademiia upravlinnia personalom” [in Ukrainian].

*Подано до редакції 22.02.2022 р.
Прийнято до друку 15.03.2022 р.*