

УДК 35.08(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-61-68>

**Малиновський Валентин**, доктор політичних наук, професор, професор кафедри соціального забезпечення та гуманітарних наук Луцького національного технічного університету

**Malynovskyi Valentyn**, Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the department of socio-humanitarian studies of technologies of Lutsk National Technical University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2017-553X>**«ПОЗАСИСТЕМНА» ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ І НАСЛІДКИ****«EXTRA-SYSTEMIC» PUBLIC SERVICE IN UKRAINE: CAUSES AND CONSEQUENCES**

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу процесів фрагментарності та деінституціоналізації державної служби в Україні, наслідком чого є формування позасистемних правових статусів окремих посад. Показано, що реформа державної служби 2015 р., спрямована на запровадження принципів професіоналізму, патріотизму, добросовісності, ефективності, стабільності, політичної неупередженості та системи заслуг, згодом зазнала суттєвого відходу від цих базових засад через практику точкового виведення окремих посад зі сфери дії Закону України «Про державну службу».

На прикладі зміни правового статусу голів місцевих державних адміністрацій, які були вилучені з вищого корпусу державної служби, показаний процес формування гібридної моделі, за якої адміністративні за своїм функціоналом посади підпорядковуються політичним принципам проходження служби, що суперечить принципам публічної служби ЄС.

Обґрунтовано, що створення позасистемних статусів зумовлює руйнування єдності та уніфікованості інституту державної служби, нівелює кар'єрні механізми, посилює політичну залежність посадових осіб і відтворює риси неопатримоніальної системи. Окремо проаналізовано матеріальні та соціальні чинники, як причину до виходу окремих державних органів за межі уніфікованої моделі оплати праці держслужбовців з метою отримання особливих преференцій.

Зроблено висновок, що надання посадовцям позасистемного статусу створювало можливість для встановлення більш гнучких і вищих рівнів оплати праці, запровадження автономних механізмів стимулювання своїх працівників, незважаючи на те, що формування привілейованих режимів проходження служби в окремих державних органах суперечить принципам єдності, справедливості та прозорості публічної служби. У сукупності така практика створила передумови для інституційної асиметрії державної служби та послаблення її системності як цілісного публічно-правового інституту. Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на розроблення ефективних політико-правових механізмів подолання «позасистемності» публічної служби в Україні та відновлення принципу її інституційної єдності.

**Ключові слова:** державна служба, публічна служба, державний службовець, позасистемні статуси, деінституціоналізація, голови місцевих державних адміністрацій.

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the processes of fragmentation and deinstitutionalization of the civil service in Ukraine, the consequences of which are the formation of extra-systemic legal statuses for certain positions. It is shown that the civil service reform of 2015, aimed at the introduction of the principles of professionalism, patriotism, integrity, efficiency, stability, political

ISSN 2786-6246 (print)  
ISSN 2786-9091 (online)

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

\*Corresponding author



impartiality, and the merit system, subsequently underwent a significant deviation from these basic principles due to the practice of point-based exclusion of certain positions from the scope of application of the Law of Ukraine "On Civil Service".

Using the example of a change in the legal status of the heads of local state administrations, who were removed from the senior civil service corps, the process of forming a hybrid model is shown, under which positions that are administrative by their functional nature are subordinated to political principles of service, which contradicts the principles of the EU public service.

It is substantiated that the creation of extra-system statuses causes the destruction of the unity and uniformity of the civil service institution, neutralizes career mechanisms, strengthens the political dependence of officials, and reproduces the features of a neo-patrimonial system. Material and social factors are analyzed separately as reasons why certain state bodies depart from the unified model of remuneration for civil servants to obtain special preferences.

The study concludes that granting officials «extra-systemic» status created opportunities to establish more flexible and higher pay scales, alongside autonomous incentive mechanisms for their staff. This occurred despite the fact that creating privileged service regimes within specific government bodies contradicts the principles of unity, fairness, and transparency in public service. Collectively, this practice has fostered institutional asymmetry within the civil service and undermined its systemic integrity as a unified public law institution. Future research should focus on developing effective policy and legal mechanisms to overcome this «extra-systemic» nature of public service in Ukraine and to restore the principle of its institutional unity.

**Keywords:** civil service, public service, civil servant, extra-system statuses, deinstitutionalization, heads of local state administrations.

**Постановка проблеми.** Формування професійної, стабільної та політично нейтральної державної служби залишається ключовим завданням для ефективного публічного управління в Україні. Однак практика виведення окремих державних посад зі сфери дії Закону України «Про державну службу» без надання їм чіткого правового статусу сформувала своєрідну «сіру зону» позасистемних «гібридних» правових статусів. Це руйнує єдність та уніфікованість інституту державної служби, підриває кар'єрні механізми, посилює політичну залежність посадових осіб та сприяє відтворенню неопатримоніальної моделі. У результаті відбувається розмивання професійних стандартів, зростання плінності кадрів та посилення політичної залежності службовців від суб'єктів владних призначень. У таких умовах державна служба втрачає свою роль як стабільного інституту, здатного забезпечувати наступність та професіоналізм державних службовців у всіх гілках влади та на всіх управлінських рівнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика публічної служби та державної служби, як одного з її видів, отримала широке висвітлення в науковій літературі. Серед науковців, котрі досліджували питання, пов'язані з публічно-правовим статусом публічних службовців, класифікації видів публічної служби варто назвати таких: В. Авер'янов, О. Андрійко, Л. Біла-Тіунова, Ю. Битяк, Р. Ботвінов, О. Гаран, Т. Желюк, О. Лазор, О. Крупчан, О. Петришин, О. Оболенський, Н. Сидоренко, Т. Степанова, О. Стрельченко, О. Хорошенко, І. Шелепницька, Н. Янюк. Незважаючи на це, відчувається брак комплексних розвідок щодо результатів впливу законодавчих змін на інституційну стабільність, політичну неупередженість та професійну компетентність державної служби в умовах перманентних політичних змін. Саме на цей актуальний аспект і спрямоване запропоноване дослідження.

**Мета статті** – на основі комплексного аналізу процесу деінституціоналізації державної служби в Україні визначити причини формування позасистемних статусів посадових осіб та оцінити відповідні наслідки для стабільності, професійності та політичної нейтральності держслужби як складової публічної служби.

**Виклад основного матеріалу.** На початку статті зазначимо, що під «позасистемною» публічною службою автор розуміє своєрідну «сіру зону», сформовану у результаті фрагментарності

та деінституціоналізації вітчизняного інституту державної служби, в якій знаходяться державні посади з позасистемними правовими статусами, що унеможлиблює їх віднесення до жодного з існуючих видів публічної служби, зокрема державної чи політичної. При цьому важливо пам'ятати, що публічна служба є «комплексним поняттям, своєрідною теоретичною конструкцією, що об'єднує всі види служб, котрі реалізують публічні функції і надають публічні послуги фізичним і юридичним особам» [1, с. 149].

Однією з основних проблем державної служби у перші роки незалежності була її політизація і пов'язана з цим плінність кадрів. Фактично кожна зміна політичного керівництва держави за результатами парламентських чи президентських виборів призводила до тотальної «чистки» апарату держслужби. Така політична практика стала суттєвою перешкодою для формування професійного, політично нейтрального і стабільного інституту державної служби. У 2001 р. усе ж відбулося розмежування політичної та адміністративної складових державної служби, що відповідає класичному підходу, сформованому М. Вебером і В. Вільсоном. Однак це суттєво не вплинуло на плінність кадрів, наприклад, у 2005 р. з державних органів через політичні чинники, пов'язані з Помаранчевою революцією, звільнилося 9800 держслужбовців або 18,9 % їх загальної чисельності. При цьому найбільша плінність відбувалася на керівних посадах I категорії – 48 % [2, с. 12]. Відразу зазначимо, що плінність кадрів на посадах державної служби у 2024 р. зросла і становила для категорії «А» 20,8 %, а на посадах категорії «Б», «В» – 23,8 % (плановий показник 13 %) [3, с. 26–27].

У ході реформи державної служби, що розпочалася у 2015 р., була прийнята низка законодавчих актів, спрямованих на формування професійної, доброчесної, політично нейтральної і орієнтованої на громадян державної служби. Основним з них став новий Закон України «Про державну службу» (далі – Закон), з прийняттям якого очікувалося, що зазначені вище проблеми назавжди відійдуть у минуле, зокрема притаманні періоду президентства Януковича *непотизм\** (залучення в органи державної влади родичів і свояків), *трибалізм* (кар'єрне просування земляків), «блат», що переважали професійні критерії відбору кадрів [4, с. 101].

Хоча загалом Закон відповідав Європейським принципам державної служби, зокрема забезпечення професіоналізму держслужбовців у всіх гілках влади та на всіх рівнях, однак його окремі положення потребували суттєвого вдосконалення [5]. Наприклад, у ньому поза державною службою опинилася ціла низка посад: «керівники апаратів (секретаріатів) Верховної Ради України, допоміжних органів, утворених Президентом України, Представництва Президента України в Автономній Республіці Крим, Антимонопольного комітету України, Державного комітету телебачення і радіомовлення України, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Фонду державного майна України, Конституційного Суду України, вищих спеціалізованих судів, Вищої ради юстиції, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Національного агентства з питань запобігання корупції, Ради національної безпеки і оборони України, Рахункової палати, а також державних колегіальних органів, посади голів та членів яких не належать до посад державної служби» [6, с. 28].

У результаті такого законодавчого підходу виникла ціла група посад публічної служби, які опинилися у невизначеному публічно-правовому статусі. Адже вони не належали до посад державної служби, однак до інших посад публічної служби, зокрема політичних, не були законодавчо віднесені. Здебільшого цей статус окреслюється стандартним формулюванням «посадова особа, на яку не поширюється дія Закону України «Про державну службу»».

З часом розпочався «відкат» від базових засад Закону, а також відповідних організаційно-функціональних *принципів* державної служби:

\* Непотизм (від лат. nepos, родовий відмінок nepotis – онук, племінник) – призначення римськими папами заради зміцнення власної влади на прибуткові посади та найвищими церковними сановниками своїх родичів (перш за все, синів). Набув найбільшого поширення у XV–XVI ст.

- 1) *єдність системи держслужби* – в державі впроваджується єдина державна політика у зазначеній сфері; діє єдина законодавча база, що регулює відносини у сфері державної служби; усі службовці, незважаючи на функціональну різноманітність посад, діють у межах єдиної, скоординованої з єдиного керівного центру системи;
- 2) *уніфікованість держслужби* – принцип, що означає єдині для всіх держслужбовців: порядок проходження державної служби; обмеження, пов'язані з її проходженням; класифікація посад державних службовців; вимоги до професійної компетентності, а також загальні стандарти держслужби; загальні права, обов'язки, гарантії, заохочення держслужбовців; загальна система підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців; загальні підстави для припинення державної служби;
- 3) *стабільність держслужби* – принцип, сутністю якого є незмінність та наступність інституту державної служби в умовах перманентної змінності політичної влади. Основний корпус державних службовців, які займають адміністративні посади, здійснює свої функції незалежно від політичних коливань та змін урядів чи його окремих членів, забезпечуючи таким чином ефективне виконання функцій державного управління [7, с. 61–62].

Тенденція виведення з-під дії Закону окремих посад набула перманентного характеру, що ще більше змінило дух і букву Закону. У 2017 р. втратив статус держслужбовця постійний представник Кабінету Міністрів України у Конституційному Суді України. У 2023 р. до цієї категорії додалися Голова, заступники Голови та інші члени Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, а також працівники секретаріату цього агентства. У 2024 р. – службовці Національного банку України; Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку; Секретар Рахункової палати, його заступник, державні аудитори і радники членів Рахункової палати. У 2025 р. – Військовий омбудсман та його заступники [8].

Однак, найбільш показовою стала зміна правового статусу голів місцевих державних адміністрацій (далі – МДА). У листопаді 2017 р. Верховна Рада України прийняла Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби», яким голови МДА були вилучені з переліку посад державної служби категорії «А» (вищий корпус державної служби), а їхні заступники з категорії «Б» [9]. Ініціаторами зазначених змін стала група народних депутатів України з числа представників тодішньої правлячої коаліції: Артур Герасимов (голова фракції «Блок Петра Порошенка»), Максим Бурбак (голова фракції «Народний фронт») та ще декілька депутатів від цих фракцій. Їхня аргументація зводилася до необхідності «оперативного управління» та «посилення вертикалі виконавчої влади» в умовах воєнного конфлікту та реформи децентралізації. Однак, на нашу думку, основна причина такого кроку парламентської більшості пояснювалася наближенням президентських виборів. Нагадаємо, що згідно Закону, «держслужбовцям категорії «А» заборонено бути членами політичних партій, обіймати посади в керівних органах політичної партії, суміщати держслужбу із статусом депутата місцевої ради, у будь-який спосіб використовувати своє службове становище в політичних цілях» [8].

Відповідно призначення на посади голів МДА знову стало позаконкурсною процедурою – виключною прерогативою Президента України за формальною участю Кабінету Міністрів України. Ці посадові особи місцевих органів виконавчої влади, були позбавлені ключових професійних ознак і гарантій державної служби (конкурсного відбору, стабільності кадрового складу, захисту від необґрунтованого звільнення). При цьому виведення посад голів МДА та їхніх заступників зі сфери дії законодавства про державну службу не призвело до набуття ними іншого юридичного статусу. Фактично було запроваджено своєрідний «гібридний» статус, в якому посада за функціоналом залишається адміністративною, а за процедурою призначення, звільнення та відповідальності – політичною. Чому не було зроблено логічний крок віднесення цих посад до політичних, важко пояснити, бо статус політика пропонувався надати головам обласних державних адміністрацій ще у Концепції адміністративної реформи в Україні 1998 р.: «Голова обласної державної адміністрації повинен мати статус політичного провідника єдиної державної політики в регіоні...» [10].

Зазначений відхід від базових принципів реформи держслужби 2015 р., зокрема деполітизації посад категорії «А», викликав суттєве невдоволення європейських партнерів з проведення реформ в Україні (зокрема, Представництва ЄС в Україні) та експертного середовища.

Специфіка правового статусу голів МДА після 2017 р. започаткувала низку критичних не лише юридичних наслідків, а й посилила проблему політичної залежності від суб'єкта призначення замість неупередженого виконання службових обов'язків незалежно від політичної кон'юнктури. Крім того, цей прецедент справив руйнівний ефект на логіку кар'єрного просування на держслужбі, побудованій на «системі заслуг» – одній із засад меритократичної системи (merit system). Така «позасистемність» відкрила шлях для обходження важливих вимог та обмежень державної служби, що, в свою чергу, заклало цілу низку негативних наслідків:

- а) *конфлікт інтересів*: суперечність між «деполітизацією» (вимоги ЄС та закону 2015 р.) та «політичною залежністю» (бажання президента відновити так звану «президентську вертикаль» в особі політично заангажованих голів МДА в регіонах і субрегіонах). При цьому зауважимо, що ця «президентська вертикаль» суперечить змішаній (парламентсько-президентській) формі державного правління, за якої головна роль у здійсненні виконавчої влади належить уряду, сформованому парламентом;
- б) *правова нестабільність*: можливість зміни законодавства під конкретну політичну кон'юнктуру через внесення точкових змін до закону. Показовим прикладом цього було прийняття у 2016 р. «закону для Луценка» (Law for Lutsenko) – внесені зміни до Закону «Про прокуратуру» спеціально для того, аби він міг обійняти цю посаду [11];
- в) *інституційні ризики*: деінституціоналізація державної служби – втрата інституційної пам'яті, порушення стабільності та професійності корпусу держслужби; порушення балансу між політичним керівництвом та адміністративним апаратом.

Такий «позасистемний» статус є ознакою деінституціоналізації не лише держслужби, а й загалом публічної служби. Адже замість чіткого поділу на «політичне керівництво» та «професійну адміністрацію», сформувалася своєрідна «сіра зона», в якій знаходяться посадові особи без чітко визначеного публічно-правового статусу. Оскільки ключові рішення у сфері публічної служби ухвалюються політичними акторами, практика виведення окремих посад зі статусу державної служби нерідко підпорядкована конкретним ситуативним політичним цілям. Запровадження мозаїчної системи квазідержавних статусів, замість цілісної моделі, стає бар'єром для формування професійного корпусу державної служби в Україні та спричиняє низку негативних наслідків, зокрема руйнування єдиного правового поля публічної служби.

Особливої актуальності зазначені процеси набули у зв'язку з прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування», яким до повноважень голів МДА додаються функції державного нагляду за законністю актів органів місцевого самоврядування [12]. Існуючий статус голів МДА закладає потенційні ризики щодо можливих конфліктів з політичними мотивів щодо окремих очільників територіальних громад з боку голів райдержадміністрацій та щодо районних рад – голів облдержадміністрацій.

Вищезазначене свідчить про наявність небезпечних ознак щодо відтворення неопатримоніальної моделі державної служби, в якій державна посада трактується не як результат індивідуальних професійних досягнень і заслуг претендента, а як наявність у нього політичної лояльності або різних форм належності до суб'єкта владних призначень. Відповідно дієвим механізмом кар'єрного просування стає політична афілійованість, а не рівень професійної компетентності кандидата, що зумовлює депрофесіоналізацію державної служби та небезпеку її політизації.

Ще однією вагомою причиною виведення окремих посад зі статусу державної служби стало прагнення отримати особливі умови матеріального та соціального забезпечення. Зазначена проблема була озвучена ще у 2004 р.: «Формування структури заробітної плати має здійснюватися за принципом рівної оплати за однаково роботу. На основі критеріїв віднесення посад державних

службовців до відповідних категорій в різних органах державної влади слід ліквідувати міжвідомчі та територіальні розбіжності в оплаті за однакову роботу на відповідних посадах» [13].

Реформування системи оплати праці держслужбовців, передбачене Концепцією реформування системи оплати праці державних службовців 2020 р. на основі класифікації посад держслужби і закріплене Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад», обмежило можливості надмірного преміювання та необмежених стимулюючих виплат і запровадило уніфіковані підходи до оплати праці з дотриманням балансу між фіксованою та змінною складовими заробітної плати [14; 15]. Надання посадовцям позасистемного статусу створювало можливості для встановлення більш гнучких і вищих рівнів оплати праці, запровадження автономних механізмів стимулювання своїх працівників. Формування привілейованих режимів проходження служби в окремих державних органах суперечить принципам єдності, справедливості та прозорості публічної служби. У сукупності така практика створила передумови для інституційної асиметрії державної служби та послаблення її системності як цілісного публічно-правового інституту.

Зазначені вище тенденції безпосередньо відображаються у результатах оцінювання відповідності державної служби Принципам державного управління у сфері державної служби та управління людськими ресурсами, проведеного експертами Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) і Проєкту ЄС «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR2), а також аудиту Рахункової палати. За 2023 р. Україна отримала загальну оцінку 2,2 бала з 5 (погіршення на 0,6 бала порівняно з 2018 р.) з такими висновками: «...Водночас значні виклики зберігаються у сфері державної служби та управління людськими ресурсами, серед яких висока плинність кадрів, неконкурентний рівень оплати праці та призупинення проведення відкритих конкурсів. Отже, попри прогрес в окремих сферах, державне управління потребує системних рішень для подолання кадрових проблем і забезпечення стабільності функціонування державної служби» [16, с. 23, 25].

**Висновки.** Підсумовуючи можна констатувати, що протягом останнього десятиліття система державної служби України досягла окремих позитивних результатів. Водночас відступ від засадничих принципів і філософії реформи 2015 р. призвів до виникнення тривожних симптомів, серед яких ключовим є деінституціоналізація державної служби. Головною загрозою для цілісності системи стала практика фрагментування єдиного правового поля через виведення окремих посад державної служби з-під дії профільного законодавства. Утворення «сірої зони» публічної служби та запровадження «гібридних статусів», зокрема правового статусу голів МДА, по суті легітимізувало повернення до неопатримоніальної моделі управління. Це зумовило переважання політичної лояльності над професійною компетентністю претендентів на державні посади, що суперечить базовим принципам Закону України «Про державну службу», зокрема принципу рівного доступу до державної служби. Критичні показники плинності кадрів держслужби у 2024 р., у поєднанні з низькою оцінкою експертів SIGMA, свідчать про ерозію професійного корпусу, втрату стабільності та інституційної пам'яті. Крім того, прагнення окремих державних органів до фінансових преференцій, створює асиметрію в системі оплати праці, що остаточно дестабілізує єдність інституту державної служби. Подолання зазначених деформацій можливе лише через відмову від ситуативної політичної доцільності на користь системного впровадження принципів меритократичної системи (merit system), що є головною умовою для забезпечення спроможності Української держави в умовах війни та виконання вимог щодо членства в Європейському Союзі.

Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на розроблення ефективних політико-правових механізмів подолання «позасистемності» публічної служби в Україні та відновлення принципу її інституційної єдності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Малиновський В. Я. Концептуалізація поняття «публічна служба». *Наук. вісн. Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки*. 2020. № 2. Серія: Міжнародні відносини. С. 145–150.

2. Про підсумки діяльності Головного управління у 2006 році та основні пріоритети розвитку системи державної служби у 2007 році. *Вісник державної служби України*. 2007. № 2. С. 12–23.
3. Звіт про виконання у 2024 році Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. *Кабінет Міністрів України*. 2025. 68 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/2024-par-strategy-annual-report-ukr.pdf> (дата звернення: 02.12.2025).
4. Малиновський В.Я. Підходи до реформування державної служби України у процесі адміністративної реформи. *Виклики і стратегічні орієнтири розвитку людського потенціалу державного управління*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 черв. 2011 р., м. Новгород-Сіверський. Чернігів, 2011. С. 100–104.
5. Деякі питання реформування державного управління України: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Урядовий кур'єр*. 2021. 3 серп. С. 9.
6. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Голос України*. 2015. 31 груд. С. 22–30.
7. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні: підручник. Друге вид. доп. і перероб. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2024. 476 с.
8. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Офіційний вісник України*. 2016. №3. С. 28. Ст. 149. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
9. Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби: Закон України від 09.11.2017 р. №2190-VIII. *Рада. Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2190-19#Text> (дата звернення: 02.12.2025).
10. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: затв. Указом Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98. *Офіційний вісник України*. 1999. № 21. Ст. 943.
11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності Генеральної прокуратури України: Закон України від 12.05.2016 р. № 1355-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 22. Ст. 453. *Рада*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1355-19#Text> (дата звернення: 02.12.2025).
12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування: Закон України від 05.11.2025 р. № 4677-IX. *Урядовий кур'єр*. 2025. 18 листоп. С. 5–6.
13. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України від 05.03.2004 р. № 278/2004. *Урядовий кур'єр*. 2004. 17 берез. С. 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004#Text> (дата звернення: 02.12.2025).
14. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації: схвалено розпорядж. Каб. Міністрів України від 27.05.2020 р. № 622-р. *Урядовий кур'єр*. 2020. 26 черв. С. 7.
15. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад: Закон України від 11.03.2025 р. № 4282-XI. *Урядовий кур'єр*. 2025. 11 черв. С. 4.
16. Звіт про результати аудиту відповідності на тему «Реформа державного управління: стан реагування Уряду на оцінювання відповідності Принципам державного управління»: затв. рішенням Рахункової палати 16.12.2025 р. № 31-9. Київ: SIGMA, Рахункова палата, 2025. 42 с. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/31-9\\_2025/Zvit\\_31-9\\_2025.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/31-9_2025/Zvit_31-9_2025.pdf) (дата звернення: 22.12.2025).

#### REFERENCES

1. Malynovskyi, V. YA. (2020). Kontseptualizatsiia poniattia «publichna sluzhba» [Conceptualization of the concept of «Public Service»]. *Naukovyi visnyk Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Scientific Bulletin of the Lesya Ukrainka Eastern European National University*, 2. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny, 145–150 [in Ukrainian].
2. Pro pidsumky diialnosti Holovderzhsluzhby u 2006 rotsi ta osnovni priorytety rozvytku systemy derzhavnoi sluzhby u 2007 rotsi [On the results of the activities of the Main Department of the Civil Service]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the Civil Service of Ukraine*, 2, 12–23 [in Ukrainian].
3. Zvit pro vykonannya u 2024 rotsi Stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022-2025 roky (2025) [Report on the Implementation of the Public Administration Reform Strategy in 2024]. Kabinet Ministriv Ukrainy. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/2024-par-strategy-annual-report-ukr.pdf> [in Ukrainian].
4. Malynovskyi, V. YA. (2011). Pidkhody do reformuvannia derzhavnoi sluzhby Ukrainy u protsesi administrativnoi reformy [Approaches to the Reform of the Civil Service of Ukraine in the Process of Administrative Reform]. Proceedings from VISORLPDU'2011: *Vyklyky i stratehichni oriientyry rozvytku ludskoho potentsialu derzhavnoho upravlinnia*. Chernihiv. (Pp. 100–104) [in Ukrainian].
5. Deiaiki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Some Issues of Public Administration Reform in Ukraine]: zatverdzheno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2021, № 831-r. [Certain Issues of Reforming Public Administration in Ukraine: Approved by Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 831-r from July 21, 2021]. *Uriadovyi kurier – Uryadovy Kurier*, 9 [in Ukrainian].
6. Pro derzhavnu sluzhbu [On the Civil Service]: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015, №889-VIII [On the Civil Service: Law of Ukraine № 889-VIII from December 10, 2015]. *Voice of Ukraine*, (pp. 22–30) [in Ukrainian].

7. Malynovskyi, V. Ya (2024). *Publiczna sluzhba v Ukraini [Public Service in Ukraine]*. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kondor» [in Ukrainian].
8. Pro derzhavnu sluzhbu [On the Civil Service]: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015, №889-VIII [On the Civil Service: Law of Ukraine №889-VIII from December 10, 2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
9. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakoniv Ukrainy shchodo okremykh pytan prokhozhenia derzhavnoi sluzhby [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Specific Issues of Civil Service]: Zakon Ukrainy vid 09.11.2017, № 2190-VIII [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Specific Issues of Civil Service: Law of Ukraine № 2190-VIII from November 9, 2017]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2190-19#Text> [in Ukrainian].
10. Pro zakhody shchodo vprovadzhennia Kontseptsii administratyvnoi reformy v Ukraini: zatverdzheno Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 22.07.1998, №810/98 [On Measures for the Implementation of the Concept of Administrative Reform in Ukraine: Approved by Decree of the President of Ukraine №810/98 from July 22, 1998]. *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy* [in Ukrainian].
11. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo diialnosti Heneralnoi prokuratury: Zakon Ukrainy vid 12.05.2016, №1355-VIII Ukrainy [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Activities of the General Prosecutor's Office of Ukraine: Law of Ukraine №1355-VIII from May 12, 2016]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady – Bulletin of the Verkhovna Rada*. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1355-19#Text> [in Ukrainian].
12. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zabezpechennia zakonnosti ta prozorosti v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 05.11.2025, № 4677-IX [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Ensuring Legality and Transparency in the Activities of Local Self-Government Bodies: Law of Ukraine №4677-IX from November 5, 2025]. *Uriadovyi kurier – Government Courier* [in Ukrainian].
13. Pro Kontseptsiiu adaptatsii instytutu derzhavnoi sluzhby v Ukraini do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 05.03.2004, №278/2004 [On the Concept of Adapting the Civil Service Institution in Ukraine to the Standards of the European Union: Decree of the President of Ukraine №278/2004 from March 5, 2004]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004#Text> [in Ukrainian].
14. Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia systemy oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii: skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.05.2020 r. №622-r. [On the Approval of the Concept for Reforming the Remuneration System of Civil Servants and the Adoption of an Action Plan for Its Implementation: approved by Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine №622-r from May 27, 2020]. *Uriadovyi kurier – Government Courier* [in Ukrainian].
15. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vprovadzhennia yedynykh pidkhodiv v oplati pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv na osnovi klasyfikatsii posad: Zakon Ukrainy vid 11.03.2025, № 4282-XI [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Implementation of Unified Approaches to Civil Servants' Remuneration Based on the Classification of Positions: Law of Ukraine №4282-XI from March 11, 2025]. *Uriadovyi kurier – Government Courier* [in Ukrainian].
16. Zvit pro rezultaty audytu vidpovidnosti na temu «Reforma derzhavnoho upravlinnia: stan reahuvannia Uriadu na otsiniuvannia vidpovidnosti Pryntsypam derzhavnoho upravlinnia»: zatverdzheno rishenniam Rakhunkovoi palaty vid 16.12.2025, № 31-9 [Report on the Results of the Compliance Audit on the Topic Public Administration Reform: Status of the Government's Response to the Assessment of Compliance with the Principles of Public Administration": approved by Decision №31-9 of the Accounting Chamber from December 16, 2025]. Kyiv: SIGMA, Rakhunkova palata. *rp.gov.ua*. Retrieved from [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/31-9\\_2025/Zvit\\_31-9\\_2025.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/31-9_2025/Zvit_31-9_2025.pdf) [in Ukrainian].

**Історія статті / Article history:**

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (24.12.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (2.02.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).