



## Ігор Яшутін

*Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)*

### Теоретичні підходи до досліджень понять та механізмів забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби

У статті здійснено аналіз теоретичних підходів до визначення поняття та механізмів забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби, акцентовано увагу на необхідності проведення системного, комплексного підходів щодо дослідження форм, методів стану виконавської дисципліни публічних службовців, що допоможе розкрити основні напрями підвищення рівня виконавської дисципліни на публічній службі.

Автор статті пропонує узагальнити та адаптувати досвід країн Європейського співтовариства щодо підвищення рівня виконавської дисципліни до української дійсності шляхом запровадження інноваційних механізмів забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби. Це позитивно вплине на подальший професійний розвиток публічних службовців органів влади в Україні.

Доцільність дослідження теоретичних підходів щодо розуміння понять та механізмів забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби обумовлюється важливістю розвитку належного демократичного врядування в Україні. Це сприятиме підвищенню репутації публічної служби в органах влади, зростанню іміджу публічного службовця, формуванню якісно нової системи публічної служби в Україні.

Наукові підходи до понять «публічна служба», «виконавська дисципліна», «публічне управління» відображають нові, сучасні тенденції становлення наукового дискурсу з цієї проблематики у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» й водночас можуть стати платформою для подальших висновків щодо напрямків зростання ефективності виконавської дисципліни в органах публічної служби.

Зазначені чинники зумовлюють необхідність ретельного аналізу теоретичних підходів до розуміння понять, що використовується в дослідженні, формулювання власної інтерпретації понятійного поля та механізмів забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби в Україні.

**Ключові слова:** публічна служба, професіоналізм публічних службовців, реформування державного управління, поняття та сутність, виконавська дисципліна, методи контролю та підтримки, країни Європейського співтовариства, адаптація досвіду.

## Igor Yashutin

*Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)*

### Theoretical Approaches to the Research of Definitions and Mechanisms for Ensuring Executive Discipline in the Bodies of the Public Service

In the article, the author analyzes theoretical approaches to the definition of concepts and mechanisms for ensuring performing discipline in public service bodies. Attention is focused on the need for a systematic, integrated approach to the study of forms, methods of the state of the executive discipline of public servants, which will help to reveal the main directions of increasing the level of executive discipline in the public service.

The author of the article proposes to generalize and adapt the experience of the countries of the European Community in improving the level of performing discipline in Ukrainian reality by introducing innovative mechanisms for ensuring executive discipline in public service bodies. This will have a positive effect on the further professional development of public servants of the authorities in Ukraine.

The expediency of researching theoretical approaches to understanding the concepts and mechanisms of ensuring executive discipline in public service bodies is determined by the importance of developing good democratic governance in Ukraine. This will help to improve the reputation of the public service in the authorities, enhance the image of a public servant, and form a qualitatively new public service system in Ukraine.

Scientific approaches to the concepts of "public service", "performing discipline", "public administration" reflect new, modern trends in the formation of scientific discourse on this issue in the field of knowledge 28 "Public administration and administration" and at the same time can become a platform for further conclusions regarding growth directions the effectiveness of performing discipline in public service bodies.



These factors necessitate a thorough analysis of theoretical approaches to understanding the definitions; the study uses the formulation of one's own interpretation of the conceptual field and mechanisms for ensuring performing discipline in public service bodies in Ukraine.

**Keywords:** *public service, professionalism of public servants, reforming public administration, concept and essence, executive discipline, methods of control and support, countries of the European Community, adaptation of experience.*

### **Постановка проблеми.**

Реформування державної політики щодо виконавчої дисципліни публічних службовців передбачає підвищення професіоналізму та відповідальності, особливо в умовах трансформаційних змін в системі державної служби та децентралізації в Україні. Тож доцільність дослідження теоретичних підходів щодо тлумачення понять та механізмів забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби обумовлюється тим, що в сучасних умовах реформування державної служби на перший план за важливістю виступають питання, пов'язані з формуванням та розвитком досконалої системи публічного управління. Це в перспективі сприятиме підвищити репутацію публічної служби, імідж публічного службовця, формуванню якісно нової системи публічної служби. Таким чином, наукові дослідження системних трансформацій в державно-управлінській сфері України неможливі без теоретико-методологічного аналізу понять та механізмів, що використовуються в такому дослідженні для забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вивченню особливостей здійснення державної служби, контролю за виконавською дисципліною державних службовців, адаптації інституту державної служби України до стандартів ЄС присвятили свої праці багато вітчизняних учених та фахівців: В.Б. Авер'янов, С.Д. Дубенко, Ю.Г. Кальниш, Н.Р. Нижник, О.Ю. Оболенський, В.М. Олуйко, О.Я. Прохоренко, Л.В. Прудіус С. М. Серьогін, О. І. Сушинський, С. К. Хаджирадева, які розглядали це питання в контексті наближення владних інституцій України до стандартів ЄС. Однак у їх наукових працях відсутнє єдине розуміння поняття «виконавська дисципліна», а також поза межах їх досліджень залишилися

механізми забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби.

**Мета статті** – на основі аналізу наукових загальнотеоретичних праць дослідити розуміння теоретико-методологічних підходів до визначення понять та механізмів забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби в Україні.

### **Виклад основного матеріалу.**

Поняття «виконавська дисципліна», відображає еволюційне вивчення досліджень з цієї проблематики, які можуть стати платформою для формування сучасних тенденції становлення наукового дискурсу щодо напрямів зростання ефективності виконавської дисципліни в органах публічної служби (Дубенко, 1992; Нижник, 1999; Оболенський, 2003; Прудіус, 2016; Серьогін, 2003; Хаджирадева, 2018). Це зумовлює здійснення ретельного аналізу понятійного поля, на підставі якого стає можливим формулювання власної інтерпретації дефініції «механізми забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби», розуміння методологічних аспектів їх забезпечення в Україні.

Досліджуючи розуміння виконавської дисципліни в органах публічної влади, виявлено, що контроль в органах публічної служби є результатом непродуманої та неефективної публічної політики, яка передалась у спадщину від традиційної державної служби і характеризується досить часто непрофесійністю кадрового персоналу (зокрема, через відсутність мотиваційно-ціннісних важелів) у здійсненні публічної діяльності під впливом негативних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища (Нижник, 1999, с. 124). Адже у вітчизняному законодавстві поняття «публічна служба» донедавна взагалі не застосовувалося, а використовувалися такі терміни як «державна служба» та «служба в органах місцевого самоврядування» (Кальниш, 2004,



с. 270). Тому аналіз цього поняття з погляду соціально-гуманітарного, політичного, законодавчого наукових підходів дає можливість стверджувати, що воно є соціальним і застосовується для визначення характеру і способу діяльності людей, що відображає факт суспільного розподілу праці, пов'язаною з державою службою та органами місцевого самоврядування, місцем і роллю в житті суспільства.

Розглядаючи діяльність публічних службовців, яка суттєво відрізняється від діяльності державних службовців, ми бачимо реальне виконання ними також повноважень держави, оскільки посада містить частку компетенції відповідних органів, є невідривною від його структури, і своєю метою передбачає організацію службовців публічної служби.

За посадою публічна служба – первинний структурний підрозділ, що пов'язаний з реалізацією комплексу питань: встановлення посад, правила та способи їх заміщення, порядок переведення з посади на посаду, оцінювання діяльності та ін. (Хаджирарева, 2018, с. 17]. Отже, з точки зору структурно-функціонального підходу, публічна служба – це невідривна складова організації державного апарату, органів місцевого самоврядування, яку завершує встановлення посади.

Тому нинішня система державної служби в Україні в умовах її реформування в публічну службу має вийти на якісно новий рівень, за своїми параметрами наблизитися до європейських стандартів публічної служби країн-членів Європейського Союзу, що полягає у використанні найбільш ефективних чинників у реаліях нашої української дійсності. Тож на засадах системного підходу доцільно визначити поняття «виконавська дисципліна», яке відсутнє в наукових джерелах у галузі знань з публічного управління.

У процесі дослідження нами буде використовуватися комплекс наукових підходів («підхід» – сукупність прийомів, засобів впливу на кого-небудь або що-небудь; у вивченні чого-небудь (Ожегов, 1999, с. 543], зокрема таких – системний, комплексний, діалогічний, акмеологічний, функціонально-компетентнісний.

Системний підхід (англ. Systems thinking – системне мислення) ми розглядатимемо

як один з напрямів методології досліджень, яке полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними (Енциклопедія державного управління, 2011). На думку вчених, система зможе залишатися життєздатною у тому випадку, коли швидко буде адаптуватися до змін навколишнього середовища (Ешби, 2005, с. 432); задовольняти визначені цілі та цілі інших підсистем, а також індивідів, що пов'язані з нею (Письменний, 2010).

Система визначається як сукупність елементів, що характеризується структурою, зв'язками та функціями, які забезпечують цілеспрямований розвиток, головними властивостями якої є структурність, взаємозалежність із навколишнім середовищем, ієрархічність та множинність описів (Словник системного аналізу в державному управлінні, 2007, с. 65 – 66).

Соціальна система характеризується високою спроможністю до самоорганізації, активною діяльністю та адаптивністю. Тому системний підхід набув широкого застосування у XIX ст., як специфічний вид, що визначає порядок відносин між людьми, заснований на нормах і цінностях. Науковці стверджують, що суспільство – це складна система соціальних елементів – груп, інститутів, індивідів, які наполегливо взаємодіють, однак ця взаємодія спрямовується системами цінностей (Парсонс, 2002, с. 135).

Застосування системного підходу є обов'язковим чинником нормотворчої діяльності. У сфері державного управління та інших сферах життєдіяльності суспільства цей термін активно застосовується, починаючи з 2010 року в зв'язку з введенням у дію Постанови КМУ «Про затвердження Порядку проведення перевірки стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади» від 15 вересня 2010 року, № 844, якою передбачено визначити механізм здійснення контролю за організацією роботи з виконання центральними та місцевими органами виконавчої влади України. Це свідчить про активне застосування також правознавчого (законодавчого) підходу у трактуванні цього поняття, мотивами якого є забезпечення високої ефективності та дотримання строків виконання завдань, визначених актами



законодавства та дорученнями КМУ та задля поліпшення стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади. Застосування правознавчого підходу сприяє виокремленню суб'єктів, залучених до проведення перевірок, це зокрема: Прем'єр-міністр України, Перший віце-прем'єр-міністра України, віце-прем'єр-міністрів України, Міністр Кабінету Міністрів України, відповідно до їх повноважень (Дубенко, 1992, с. 24); здійсненню постійного контролю за виконанням постанов Верховної Ради України, указів, розпоряджень та доручень Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, розпорядчих документів обласних рад та облдержадміністрацій, органів виконавчої влади, про результати яких керівники інформують територіальне населення. На сайтах міських рад міст Житомира, Запоріжжя, Львова, Луцька, Харкова, Чернівців громадськість може ознайомитися з публічними звітами керівників, в яких аналізується стан виконавської дисципліни у виконавчих органах влади (Яшутін, 2021, с. 51-54).

Таким чином, правознавчий та системний підходи дослідження, які виокремлені завдяки теоретичному аналізу праць вітчизняних науковців, сприяють визначити одного з пріоритетних механізмів у забезпеченні виконавської дисципліни в органах публічної служби, зокрема - організаційно-правовий.

Індикатором виконання роботи на належному рівні має слугувати рівень дотримання виконавської дисципліни, який можна охарактеризувати як неухильне додержання належного, своєчасного та якісного виконання посадовими особами функціональних обов'язків (посадових інструкцій), наказів, доручень, рішень, нормативно-правових актів, планів, програм тощо. В даному дослідженні ми акцентуємо увагу на тому, що рівень виконавської дисципліни в органах публічної служби залежать від умов сформованості або несформованості професійної мотивації публічних службовців, що вимірюється індикаторами змістовного та ефективного виконання ними посадових обов'язків, який забезпечать ціннісно-мотиваційний, кадровий, фінансово-економічний (або

ресурсний) механізми. Їх дослідження можливе при умові застосування комплексного підходу, що передбачає перехресний розгляд окреслених питань, явищ і процесів крізь призму різних наукових поглядів щодо механізмів забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби. Тому до суб'єктів публічної служби постає вимога – здійснити постійне забезпечення посадових осіб адекватною професійною, соціально-психологічною та управлінською підготовкою задля удосконалення та модернізації механізмів забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби.

Запровадження комплексного підходу дозволить виявити та проаналізувати засоби/способи/методи дії, які використовуються для самокорекції, розширення можливостей узгодження та консультування у процесі прийняття управлінських рішень щодо вирішення множинних соціально-економічних проблем публічними службовцями на публічній службі. Також комплексний підхід широко застосовується щодо аналізу й оцінки здійснення публічної політики на національному, регіональному рівнях, що передбачає використання методу порівняння для оцінки соціального та економічного ефектів, які здійснюються посадовими особами під час публічних звітів, підготовці аналітичних записок тощо.

Змістовна ознака виконавської дисципліни впливає на конкретність та послідовність публічного управління в межах прийнятих рішень, спрямованих на створення належних умов для підвищення результативності їх виконання, тоді як ефективність виконавської дисципліни забезпечується, насамперед, чітким та злагодженим функціонуванням в межах закону всіх структурних підрозділів в органах державної влади: кожен повинен виконувати свою роботу професійно та гідно, усвідомлюючи свою відповідальність за доручену справу. Про це націолюють публічних службовців нормативноправові документи щодо розвитку їх професіоналізації (Дубенко, 1992 ; Хаджирадєва, 2018).

Представлений аналіз комплексу наукових підходів дослідження дозволив сформулювати систему теоретичних положень



та висновків дослідження, а також визначити можливості застосування відповідних практик щодо механізмів забезпечення виконавської дисципліни публічними службовцями в органах публічної служби, що дозволило ствердитися в думці про пріоритетність професійної управлінської підготовки суб'єктів належного публічного врядування.

Особливості застосування функціонального підходу представлено дослідженням поняття «функція», яке належить до міждисциплінарної категорії, існує в різних визначеннях і використовується для характеристики динамічних структур.

У науковій літературі термін «функції» використовується як узагальнююча характеристика напрямку управлінської діяльності, сутності її завдань і цілей. Для моделі громадянського суспільства, яка базується на принципах етатизму (фр. *etat* – держава) – характерним є визнання особливого статусу держави її масштабний вплив на економічну, соціальну й політичну сфери (Афонін, 2015, с. 13-15).

Для ліберальної (лат. *liberalis* – вільний) моделі громадянського суспільства характерним є обмеження впливу держави на всі сфери його життєдіяльності та звуження її функцій, що обумовлюється суб'єктивним чинником. Отже, якісна функціональність людської діяльності є підґрунтям для життєздатності будь-якої системи, що складається з різноманітних елементів.

В. Авер'янов у поняття «функції» закладає глибший зміст, тобто функції покликані охопити й відобразити внутрішню природу, суть діяльності суб'єктів (Авер'янов, 1979, с. 25–26).

#### **Висновки.**

Таким чином, на засадах системного, комплексного, функціонального, правознавчого підходів формується методологія дослідження, що є актуальним як у формуванні нових підходів до вивчення цієї проблематики, визначення дефініції, до процесу стимулювання її рівня в органах публічної служби та виокремлення механізмів щодо забезпечення її удосконалення в органах публічної служби в Україні.

Тож, застосування зазначених підходів потребує звернутися до аналізу професійних функцій публічних службовців в умовах трансформаційних процесів. До класичних функцій управління належать – планування, організація, супровід, контроль, однак для публічного управління додаються нові функції, що відповідають вимогам теперішніх суспільних змін, зокрема: функція концентрації енергії, що означає залучати і надихати, наділяти повноваженнями, підтримувати, спілкуватися тощо (Гуменюк, 2016, с. 139–149). До особливих функцій механізмів забезпечення її удосконалення в органах публічної служби в Україні належать мотиваційна, яка характерна для виконання трансформаційного лідерства, що буде розглянуто в наступній статті.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

Авер'янов В.Б., Цветков В.В., Шаповал В.М. Державне управління: теорія і практика. НАН України. Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. Київ. : Юрінком Інтер, 1998. 431 с.

Едуард Афонін, Андрій Мартинов. Теоретичні та методологічні аспекти розвитку української школи архетипики. Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. праць. 2015. С.13-14. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/\(13\)/92910332-fbe6-4124-8e9d-70ade44306e0.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/(13)/92910332-fbe6-4124-8e9d-70ade44306e0.pdf).

Гуменюк О. Г., Бриндіков Ю. Л.. Психологічний аналіз лідерства та його функцій в організаціях системи державного управління (теоретичний аспект). Університетські наукові записки 2016, № 60, С. 139–149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2016\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2016_4_19).

Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / за ред. Н. Р. Нижник. К. : Ін Юре, 1999. 242 с.

Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 2 : Методологія державного управління. 2011. 692 с. с. 12].

Кальниш Ю. Деякі засади і принципи державного управління в країнах Європейського Союзу : навч. посіб. Київ : Атіка, 2005. 270 с.

Нижник Н. Р. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / за ред. Н. Р. Нижник. К. : Ін Юре, 1999. 242 с.

Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 344 с.

Ожегов С.И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка : 8000 слов и фразеологич. выражений. М. : Азбуковник, 1999. 944 с., с. 543

Парсонс Т. Социальная система. О социальных системах. М. : Академический Проект, 2002. С. 73–520.



Письменний І. Закон необхідного різноманіття в публічному управлінні URL: [http://www.dridu.dp.ua/vi-davnictvo/2010/2010\\_02\(5\)/10pivrupu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vi-davnictvo/2010/2010_02(5)/10pivrupu.pdf).

Про затвердження Порядку проведення перевірки стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади : Постанова КМУ від 15 вересня 2010 року, №844. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/243653156>.

Про затвердження Інструкції з організації контролю за виконанням документів : наказ Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів 28.02.2018 № 53. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0356-18/ed20180228#n20>.

Прудіус Л.В. Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС. Аспекти публічного управління. 2016. № 6-7.

Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. 456 с.

Словник системного аналізу в державному управлінні. К. : Вид-во НАДУ, 2007. 148 с.

Хаджирадєва С.К. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін: монографія [Авт. кол.: В. М. Ємельянов, В. А. Негода, С. К. Хаджирадєва та ін.]. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.

Эшби У. Р. Введение в кибернетику / под. ред. В. А. Успенского. М. : КомКнига, 2005. 432 с.

Яшутін І.М. Наукові підходи до розуміння виконавської дисципліни в публічній службі. Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол. : Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна ; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с., С.51-54

## REFERENCES

- Aver"yanov, V. B., Tsvytkov, V. V., & Shapoval, V. M. (1998). Derzhavne upravlinnya: teoriya i praktyka [public administration: theory and practice]. NAN Ukrainy. In-t derzhavy i prava im. V. M. Korets'koho. K. : Yurinkom Inter. [in Ukrainian].
- Afonin, E., & Martynov, A. (2015). Teoretychni ta metodolohichni aspekty rozvytku ukrayins'koyi shkoly arkhetypyky [Theoretical and methodological aspects of the development of the Ukrainian school of archetypes]. Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka: zb. nauk. prats'. Retrieved from [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/\(13\)/92910332-fbe6-4124-8e9d-70ade44306e0.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/(13)/92910332-fbe6-4124-8e9d-70ade44306e0.pdf). [in Ukrainian].
- Humenyuk, O. H., & Bryndikov, Y. L. (2016). Psykholohichnyy analiz liderstva ta yoho funktsiy v orhanizatsiyakh systemy derzhavnoho upravlinnya (teoretychnyy aspekt) [Psychological analysis of leadership and its functions in organizations of public administration (theoretical aspect)]. Universytet's'ki naukovy zapysky 2016, № 60, pp. 139–149. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2016\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2016_4_19). [in Ukrainian].
- Dubenko, S. D. (1999). Derzhavna sluzhba i derzhavni sluzhbovtsi v Ukraini [Civil service and civil servants in Ukraine]: navch.-metod. posib. / za red. N. R. Nyzhnyk. Kyiv : In Yure. [in Ukrainian].
- Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya (2011). [Encyclopedia of public administration: in 8 volumes] : Metodolohiya derzhavnoho upravlinnya. [in Ukrainian].
- Kal'nysh, Y. (2005). Deyaki zasady i pryntsypy derzhavnoho upravlinnya v krayinakh Yevropeys'koho soyuzu [Some principles and principles of public administration in the European Union]: navch. posib. Kyiv : Atika. [in Ukrainian].
- Nyzhnyk, N. R. (1999). Derzhavna sluzhba i derzhavni sluzhbovtsi v Ukraini [Civil service and civil servants in Ukraine]: navch.-metod. posib. / za red. N. R. Nyzhnyk. K. : In Yure. 242 s. [in Ukrainian].
- Obolens'kyy, O. Y. (2003). Derzhavna sluzhba [Civil Service] : navch. posib. K. : KNEU. [in Ukrainian].
- Ozhehov S. Y., & Shvedova N. Y. (1999) Tolkovyy slovar' russkoho yazyka [Explanatory dictionary of the Russian language] : 8000 slov y frazeolohych. vyrasheny. M. : Azbukovnyk. [in Russian].
- Parsons, T. (2002). Sotsyal'naya systema. O sotsyal'nykh systemakh [Social system. About social systems]. M. : Akademicheskyy Proekt. [in Russian].
- Pro zatverdzhennya Poryadku provedennya perevirky stanu vykonavs'koyi dystsypliny v orhanakh vykonavchoyi vlady (2010) [On approval of the Procedure for checking the state of executive discipline in executive bodies] : Postanova KМУ vid 15 veresnya 2010 roku, №844. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/243653156>. [in Ukrainian].
- Pro zatverdzhennya Instruksiyi z orhanizatsiyi kontrolyu za vykonanniam dokumentiv (2018) [On approval of the Instruction on the organization of control over the execution of documents]: nakaz Natsional'noho ahentstva Ukrainy z pytan'vyavleniya, rozshuku ta upravlinnya aktyvamy, oderzhanymy vid koruptsiynykh ta inshykh zlochniv 28.02.2018 № 53. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0356-18/ed20180228#n20>. [in Ukrainian].
- Pys'menny, I. (2010). Zakon neobkhdnoho riznomanittya v publichnomu upravlinni [The law of necessary diversity in public administration]. Retrieved from [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_02\(5\)/10pivrupu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10pivrupu.pdf). [in Ukrainian].
- Prudyus, L. V. (2016). Harmonization of the Ukrainian civil service with international and EU standards. Public Administration Aspects, 4(6-7), 66-76. <https://doi.org/10.15421/151630> [in Ukrainian].



- Ser'ohin, S. M. (2003). Derzhavnyy sluzhbovets' u vidnosynakh mizh vladoyu i suspil'stvom [Civil servant in relations between government and society] : monohrafiya. D. : DRIDU NADU. [in Ukrainian].
- Slovyk systemnoho analizu v derzhavnomu upravlinni (2007) [Dictionary of systems analysis in public administration]. Kyiv : Vyd-vo NADU. [in Ukrainian].
- Khadzhyradyeva, S. K. (2018). Profesiynny rozvytok derzhavnykh sluzhbovtsiv v umovakh hlobalizatsiyi ta suchasnykh zmin [Professional development of civil servants in the context of globalization and modern change] : monohrafiya [Avt. kol.: V. M. Yemel'yanov, V. A. Nehoda, S. K. Khadzhyradyeva ta in.]. Mykolayiv : Yemel'yanova T. V. [in Ukrainian].
- Eshby, U. R. (2005). Vvedenye v kybernetyku [Introduction to cybernetics] / pod. red. V. A. Uspenskoho. M. : KomKnyha. [in Russian].
- Yashutin, I. M. (2021). Naukovi pidkhody do rozuminnya vykonavs'koyi dystsypliny v publichny sluzhbi [Scientific approaches to understanding executive discipline in public service]. Modernizatsiya profesiynoyi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtsiv v umovakh hlobal'nykh vyklykiv ta suchasnykh zmin v suspil'stvi : zb. tez mizhnar. kruhloho stolu, Ukrayina–Lytovs'ka Respublika, 08 lyp. 2021. Kyiv. [in Ukrainian].

### ***Yashutin Igor***

**Ph.D. student, <https://orcid.org/0000-0002-9023-936X>. [iiorevo1991@gmail.com](mailto:iiorevo1991@gmail.com)**

Стаття надійшла / Article arrived: 12.07.2021

Схвалено до друку / Accepted: 28.08.2021