



УДК 35.08:342.5(477)(091)

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-18-02-09>

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТА ДЕІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ

INSTITUTIONALIZATION AND DEINSTITUTIONALIZATION OF PUBLIC SERVICE IN UKRAINE: THEORY AND HISTORY

Микола Лахижа

Доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління, адміністрування та права,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна
ORCID: 0000-0001-8676-4578

Яна Качан

Кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувачка кафедри публічного управління та публічної служби,
Академія праці, соціальних відносин та туризму,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-4078-7747

Галина Трегубенко

Кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна
ORCID: 0009-0002-3545-7134

Mykola Lakhyzha

Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor at the Department of Public Administration, Administration and Law,
National University «Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk»,
Poltava, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8676-4578
m.lakhyzha@gmail.com (Corresponding author)

Yana Kachan

Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of Public Administration and Public Service,
Academy of Labor, Social Relations and Tourism,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-4078-7747

Halyna Trehubenko

Candidate of Public Administration,
Associate Professor at the Department of Public Administration and Law,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»,
Poltava, Ukraine
ORCID: 0009-0002-3545-7134

У статті досліджено актуальну проблему інституціоналізацію та деінституціоналізацію публічної служби в Україні як ключові процеси її становлення й циклічного розвитку. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні авторського бачення та моделі інституціоналізації та деінституціоналізації як етапів становлення та циклічного розвитку публічної служби, пов'язаних з необхідністю адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні чинники впливу. Методи дослідження визначаються комплексністю тематики. Основними були метод теоретичного узагальнення шляхом системного аналізу і моделювання інституційних змін та історичний метод для визначення етапів еволюції публічної служби від радянської до сучасної, європейської моделі. На основі положень класичного та неоінституціоналізму автори розглядають публічну службу як інституційну систему, у межах якої взаємодіють формальні норми, організаційні структури, етичні стандарти та управлінські практики, які є предметом змін під впливом політичних, економічних та інших факторів. Відзначено, що основними факторами інституціоналізації стали формування української держави, вимоги європейської інтеграції, протидія корупції, диджиталізація; факторами деінституціоналізації – політичні тиски, війна, кадрова турбулентність. Показано, що інституціоналізація передбачає формування нормативної бази, професіоналізацію кадрів, укріплення спеціально уповноважених органів і розвиток процедур добросовісного добору, тоді як деінституціоналізація проявляється у звуженні функцій інституцій, політизації призначень, послабленні контролю та формалізації конкурсних процедур. Визначено основні історичні етапи еволюції публічної служби від пострадянського перехідного періоду до сучасних реформ, включно з хвилею реінституціоналізації після 2014 року та викликами воєнного часу. Проведено компаративний аналіз процесів інституціоналізації й деінституціоналізації за напрямками нормативно-правового забезпечення, організаційної спроможності, управлінських процедур, цифровізації та професійного розвитку. Автори наголошують, що стійкий розвиток публічної служби неможливий без цілісної інституційної архітектури, здатної забезпечувати послідовність реформ, рівновагу між політичним керівництвом і професійною адміністрацією, а також упровадження механізмів прозорості, етики та відповідальності. Наголошено на важливості сприйняття державних змін, що вимагає постійних комунікацій влади з громадськістю та бізнесом. Відзначено, що модернізація системи публічної служби потребує поєднання європейських принципів належного врядування з національними інституційними традиціями та адаптації до викликів цифрової трансформації, безпекових умов і суспільних очікувань. У цьому контексті дослідження формує підґрунтя для подальших наукових розвідок щодо оптимізації інституційної структури публічної служби. Визначено вузлові напрями цих досліджень. Тип статті – теоретична.

Ключові слова: Україна; теорія; історія; публічна служба; інституціоналізація; деінституціоналізація; європеїзація; інституційні зміни; державні зміни; сприйняття змін.

The article examines the current problem of institutionalization and deinstitutionalization of public service in Ukraine as key processes of its formation and cyclical development. The purpose of the study is to substantiate the author's vision and model of institutionalization and deinstitutionalization as stages of formation and cyclical development of public service, associated with the need to adequately respond to internal and external factors of influence. The research methods are determined by the complexity of the topic. The main ones were the method of theoretical generalization through systematic analysis and modeling of institutional changes and the historical method for determining the stages of evolution of public service from the Soviet to the modern, European model. Based on the provisions of classical and neo-institutionalism, the authors consider public service as an institutional system within which formal norms, organizational structures, ethical standards and management practices interact, which are subject to change under the influence of political, economic and other factors. It is noted that the main factors of institutionalization are the formation of the Ukrainian state, the requirements of European integration, combating corruption, digitalization; the factors of deinstitutionalization are political pressures, war, personnel turbulence. It is shown that institutionalization involves the formation of a regulatory framework, professionalization of personnel, strengthening of specially authorized bodies and the development of honest selection procedures, while deinstitutionalization is manifested in the narrowing of the functions of institutions, politicization of appointments, weakening of control and formalization of competitive procedures. The main historical stages of the evolution of the public service from the post-Soviet transition period to modern reforms are identified, including the wave of re-institutionalization after 2014 and the challenges of wartime. A comparative analysis of the processes of institutionalization and de-institutionalization in the areas of regulatory and legal support, organizational capacity, management procedures, digitalization and professional development is carried out. The authors emphasize that the sustainable development of the public service is impossible without a holistic institutional architecture capable of ensuring the consistency of reforms, a balance between political leadership and professional administration, as well as the introduction of mechanisms of transparency, ethics and accountability. The importance of understanding government changes was emphasized, which requires constant communication between the authorities and the public and business. It is noted that the modernization of the public service system



requires a combination of European principles of good governance with national institutional traditions and adaptation to the challenges of digital transformation, security conditions and public expectations. In this context, the study forms the basis for further scientific explorations on the optimization of the institutional structure of the public service. The key directions of these studies are identified. The type of article is theoretical.
Key words: *Ukraine; theory; history; public service; institutionalization; deinstitutionalization; europeanization; perception of change; institutional changes; state changes; perception of changes.*

ВСТУП

Новий тлумачний словник української мови термін «інституція» трактує (2008 р.) як «установу, заклад» [1, с. 793]. Проте це звужене поняття було розвинуто на початку 2000-х років українськими вченими (М. Кармазіна, О. Шурбована) на основі праць теоретиків інституціоналізму (К. Касторіадіс, Д. Норт, М. Оріу). Стверджувалося, що «Інституціям відводиться значення символічних, звичаєвих, семіотичних значень та практик, закріплення і відтворення яких здійснюється за допомогою таких соціальних організацій, як інститути (зокрема, політичні) [2, с.17] Наш підхід визначається сприйняттям положень класичного інституціоналізму М. Вебера та В. Вільсона (бюрократія, формальні правила, раціональність адміністрації) та висновків Д. Норттона, який під «інституціями» розумів закони, правила, норми, звичаї, а під «інститутами» - організації (органи влади, партії, профспілки тощо). Отже, інституціоналізм став методологічною основою нашого дослідження.

Гіпотеза нашого дослідження ґрунтується на розумінні діалектичної єдності інституціоналізації та деінституціоналізації, як етапів становлення та циклічного розвитку публічної служби, пов'язаних з необхідністю адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні чинники впливу.

Автори Білої книги реформ, посилаючись на Оксфордський словник, дію чи процес зміни інституцій або практики з метою їх удосконалення називають реформою [3]. Отже, інституціоналізація, деінституціоналізація та реінституціоналізація – це модернізація, реформи, спрямовані на створення, зміну, ліквідацію та відновлення інституцій та інститутів. Вузловими напрями модернізації публічної служби є зміни законодавства, створення чи реорганізація керівних структур, реформування системи підготовки та підвищення кваліфікації, новелізація системи набору, проходження та звільнення з державної служби тощо. Вони передбачають професіоналізацію публічної служби, впровадження та реалізацію європейських принципів функціонування, зростання легітимності та передбачуваності дій шляхом формалізації норм та процедур тощо.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Проблематика публічної служби широко висвітлюється у науковій літературі. Історія становлення та розвитку найповніше висвітлена у низці матеріалів до її 90-річчя [4; 5], а також у публікаціях окремих вчених у наступні роки (наприклад, Я. Мельник [6])

Значна частина досліджень українських вчених присвячена загальним питанням інституціоналізації України [наприклад: 3; 7; 8; 9] Проблематика інституціоналізації та деінституціоналізації публічної служби піднімається регулярно у дослідженнях з теорії публічної служби та практики її правового і організаційного забезпечення. Так, І. Недобор визначає публічну службу як систему інститутів (сукупність взаємодіючих підсистем), вказуючи, що «як організаційно-управлінський інститут публічна служба є професійною діяльністю, спрямованою на виконання цілей, завдань і функцій держави і громади» [10]. О. Ключ, О. Лазор та інші розглядають також інституціоналізацію публічної самоврядної влади [11] та патронатної служби, інституційну привабливість публічної служби тощо. В. Андреев пише про інституціоналізацію публічного службовця як суб'єкта публічно-службових відносин [12]. Слід також виокремити аналітичну доповідь, автори якої стверджують, що «для громадян державна служба та державні службовців уособлюють державу й державні інституції» [13, с. 14] та вказують на проблеми і шляхи їх розв'язання. Деінституціоналізація, децентралізація, деконцентрація розглядалися нами на прикладі Республіки Болгарія та Республіки Польща як складові модернізації публічної адміністрації насамперед у соціальній сфері [14; 15].

В той же час, залишаються багато напрямів реформування публічної служби, які потребують уваги дослідників, зокрема, це стосується динаміки «інституціоналізація, деінституціоналізація, реінституціоналізація», змін у системі управління публічною службою тощо.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Мета та завдання дослідження полягають в обґрунтуванні авторського бачення та моделі інституціоналізації та деінституціоналізації як етапів становлення та циклічного розвитку публічної служби, пов'язаних з необхідністю адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні чинники впливу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методи визначаються комплексністю тематики. Основними з них стали метод теоретичного узагальнення через системний аналіз і моделювання інституційних змін, а також історичний метод, який дозволив визначити етапи еволюції публічної служби від радянської до сучасної, європейської моделі. Аналіз та синтез використано для виокремлення елементів явищ публічної служби (правових норм, організаційних моделей та їх практичного втілення через управлінські практики та кадровий добір). Індукція та дедукція і метод порівняння дозволили оцінити інституціональні зміни в сфері публічної служби України та посткомуністичних країн. Неінституціональний підхід став основою для оцінювання впливу формальних норм та неформальних інституцій на публічну службу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Аналіз історії публічної служби в Україні підтверджує гіпотезу про пряму залежність її реформування від стану реформ в країні. Саме цим пояснюються періодичні зупинки чи навіть відкати в реформах публічної служби. Поняття «зупинка» та «відкат» ми використовуємо відносно інституціоналізації, проте варто відзначити, що і деінституціоналізація обґрунтовується політиками як необхідне і прогресивне явище.

Взявши за основу визначення етапів інституціональної еволюції української публічної служби прийняття нормативно-правових актів та діяльність вузлових інституцій можна запропонувати таку періодизацію (таблиця 1)

Таблиця 1

Еволюція інституціональної моделі публічної служби в Україні (1991-2025 рр.)

Етап	Суть	Основні характеристики
1991-1993	Деінституціоналізація	Перехід від радянської номенклатурної системи до національної моделі публічної служби
1993-2000	Інституціоналізація	Створення та формалізація інституту державної служби. Прийняття законів України «Про державну службу» (1993), «Про боротьбу з корупцією» (1995), «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997). Створення Головдержслужби (1994) та Академії державного управління (1995)
2001-2010	Інституціоналізація	Європеїзація. Активна робота ГУДСУ (Мотренко Т.В.). Розробка нового законодавства. Впровадження конкурсів «Кращий державний службовець» та «Приязна адміністрація»
2011-2013	Деінституціоналізація	Реорганізація ГУДСУ в НАДСУ, скорочення функцій. Боротьба на законодавчому полі: неприйняття або невпровадження основних законів
2014-2019	Реінституціоналізація	Затвердження європейського вибору. Прийняття законів України «Про запобігання корупції» (2014), «Про державну службу» (2015), Розвиток меритократичної моделі ПС, професіоналізація, диджиталізація. Децентралізація Реорганізація системи НАДУ при Президентіві України
2020-2025	Деінституціоналізація	Внесення змін до законодавства щодо призупинення конкурсів, декларування та інше

Джерело: складено авторами

Запропонована таблиця, звичайно ж, не відображає всіх складнощів процесів, наприклад, періодичну політизацію та деполітизацію публічної служби. Окремі кроки авторів реформ не можна однозначно оцінити, що в першу чергу, на наш погляд стосується явної деінституціоналізації НАУДС після 2010 року (експерименти з керівництвом, ліквідація обласних структур,



відмова від проведення конкурсів «Кращий державний службовець» та «Приязна адміністрація» тощо) та радикальної реорганізації системи підготовки публічних службовців (фактична ліквідація системи НАДУ при Президентіві України децентралізувала структуру). Доцільно врахувати точку зору низку авторитетних досліджень 2015-2025 років. Так Біла книга реформ за 2019 рік, посилаючись на іноземні дослідження, називає українську держслужбу однією з найбільш нестабільних, стверджуючи, що до 2015 року реформи приділяли увагу переважно інституційній реорганізації [3, с.11].

Автори вже згаданої нами Аналітичної доповіді «Державна служба в Україні та напрями її реформування і розвитку» (А. Заболотний, В. Дерезь, І. Коліушко, О. Саєнко, А. Астапов, 2024) системно характеризують проблеми у сфері державної служби, наголошуючи, що вони негативно позначаються на життєдіяльності суспільства. Констатовано, що реформування держслужби має «здійснюватися в загальному контексті й паралельно з реформаційними процесами всієї публічної адміністрації (зокрема, реформи міністерств та реформи децентралізації) [13, с. 13]. Першочерговими названо питання реінституціоналізації – повернення до норм закону, призупинених внаслідок впливу ковіду та воєнного стану, впровадження міжнародного досвіду забезпечення управлінської етики. Посилаючись на Моніторинговий звіт SIGMA, автори дослідження відзначають відсутність лідера реформи державної служби та вказують на необхідність чіткого визначення політичної відповідальності за державну службу. Пропонується також посилення спроможності НАДС та його територіальних відділень.

Біла Книга Реформ за 2025 рік називає проведення реформ в Україні після 2015 року (в першу чергу впровадження антикорупційної інфраструктури, підвищення прозорості уряду, цифровізація та реформування державної служби) ключовим елементом мобілізації країни від російської агресії [16 с. 7] Водночас відзначено необхідність фундаментальної зміни культури державної служби та розуміння її ролі в суспільстві. Враховуючи це необхідно посилювати увагу до сприйняття державних змін громадянським суспільством та бізнесом, зважаючи на диференціацію у підходах різних груп населення.

Проведений аналіз дозволяє здійснити компаративний аналіз інституціоналізації та деінституціоналізації (таблиця 2).

Таблиця 2

Компаративний аналіз інституціоналізації та деінституціоналізації публічної служби

Напрямок змін	Інституціоналізація	Деінституціоналізація
Нормативно-правове забезпечення	Прийняття законодавства, запровадження єдиних стандартів ПС	Політизація законодавства, розмивання особливого статусу ПС, норми перестають працювати
Організаційне забезпечення	Створення меритократичної, політично-нейтральної ПС, посилення ролі політичного керівництва та Спеціально-уповноваженого органу і служб персоналу	Політичні призначення, тимчасовість керівних посад, формальні конкурси та кадрові служби, організації втрачають функції
Процедури	Формалізація адмінпроцедур та адмін-послуг (стандартизація)	Відхід від стандартів, зниження значення конкурсних процедур, формалізм, ігнорування процедур
Диджиталізація	Цифровізація: е-сайти, е-урядування, е-кадри, е-сервіси, використання ШІ	Формальне впровадження
Етика та професіоналізація	Професіоналізація, відбір, підготовка, перепідготовка кадрів, постійне підвищення кваліфікації, антикорупційні заходи	Зниження стандартів, толерування неформальних практик, депрофесіоналізація
Зв'язки з партнерами	Врахування позиції громадянського суспільства та бізнесу	Централізація, зростання командних методів діяльності

Джерело: складено авторами

ДИСКУСІЯ

Дискусія відносно суті та шляхів реформування публічної служби в Україні триває постійно. На наш погляд, варто уважно переглянути досягнення попередніх періодів, зокрема, досвід роботи Головдержслужби та її територіальних підрозділів, що вимагає повернення від міжрегі-

ональних до обласних структур та посилення впливу на процеси підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення повної реалізації норм законодавства та впровадження європейських принципів і досвіду реформ.

Проблематичною залишається оцінка реорганізації (ліквідації) НАДУ при Президентіві України та її регіональних інститутів, які були спеціалізованими центрами підготовки висококваліфікованих кадрів.

Дискусійним видається перенесення на публічну службу методів управління та діяльності з бізнес-середовища.

Окремого вивчення з точки зору інституціоналізація – деінституціоналізація потребує реформування служби в органах місцевого самоврядування в процесі децентралізації.

Постійної уваги заслуговує виявлення відношення до інституціональних змін різних груп населення, що має бути підставою для регулювання державної політики.

Доцільним залишається й уточнення термінології. Наприклад, у зарубіжних публікаціях поняття «деінституціоналізація» використовується переважно у соціальній сфері для позначення політичного та соціального процесу, спрямованого на перехід від інституційного догляду до самостійного життя, який передбачає закриття установ та розвиток якісного, персоналізованого догляду на базі громади [17; 18]. Позитивним вважається досягнення незалежності чи інклюзії. З цієї точки зору деінституціоналізацію публічної служби можна трактувати як зниження рівня впливу інституцій та зростання самостійності публічних службовців, що вимагає особливої уваги до їх відбору, забезпечення етики, навчання та підвищення кваліфікації.

ВИСНОВКИ

Інституціоналізацію та деінституціоналізацію можна розглядати як реформи щодо удосконалення публічної служби, які в Україні формують циклічну модель її розвитку, що залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів: політичних рішень, нормативної стабільності та рівня інституційної спроможності. Основними факторами інституціоналізації стали формування української держави, вимоги європейської інтеграції, протидія корупції, диджиталізація; фактори деінституціоналізації – політичні тиски, війна, кадрова турбулентність.

Результатом інституціоналізації чи деінституціоналізації має бути сучасна модель публічної служби, яка є адекватною вимогам часу. Її ефективність формується шляхом професіоналізації, забезпечення етики публічної служби та політичної нейтральності службовці. В умовах України важливими умовами реформування публічної служби є врахування євроінтеграційних вимог. Суттєвим видається відновлення інституціональної спроможності спеціально уповноваженого органу. Його роль як агента інституціоналізації потребує вивчення і уточнення.

Варто також мати на увазі, що інституціоналізація чи деінституціоналізація публічної служби залежить від інституціоналізації України у відповідності з конституційними принципами та євроінтеграційними завданнями. Як засвідчують матеріали дослідження – у реальних реформах відбувається поєднання інституціоналізації та деінституціоналізації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Novyi tлумachnyi slovnyk ukrainskoi movy [New Explanatory Dictionary of the Ukrainian Language] (2008). (t.16 A-K). Kyiv. «Akonit» [In Ukrainian].
2. Karmazina, M., & Shurbovana, O. (2006). «Instytut» ta «instytutsiia»: problema rozrizznennia poniat. [«Institute» and «institution»: the problem of distinguishing concepts] *Politychnyi menedzhment - Political Management*, 4, 10-19. https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/karmazina_instytut-2.pdf [In Ukrainian].
3. Bila knyha reform [White Book of Reforms] (2025). VOKS UKRAINA <https://voxukraine.org/bila-knyha-reform> [In Ukrainian].
4. Motrenko, T. V., & Smolii, V. A. (Eds.) (2029). *Istoriia derzhavnoi sluzhby v Ukraini* [History of the Civil Service in Ukraine]. Kyiv: Nika-Tsentr [In Ukrainian].
5. *Narysy istorii derzhavnoi sluzhby v Ukraini* [Essays on the History of Civil Service in Ukraine] (2009). Kyiv. Nika-Tsentr. [In Ukrainian].
6. Melnyk, Ya.V. (2019). Heneza rozvytku publichnoi sluzhby v Ukraini [Genesis of the development of public service in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy - Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 3, 23–29. [https://doi.org/10.36030/2310-2837-3\(94\)-2019-23-29](https://doi.org/10.36030/2310-2837-3(94)-2019-23-29) [In Ukrainian].
7. Antypenko, I.V., & Vatsenok, A.V. (2024). *Instytutsionalizatsiia sotsialnoi derzhavy v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti* [Institutionalization of the Social State in Ukraine: Challenges and Opportunities. *Uspikhy i*



dosiahnennia u nauksi - Successes and Achievements in Science, 10 (10) [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)) [In Ukrainian].

8. Kovbasiuk, S.V. (2022). Instytutsiinyi bazys suchasnoi derzhavy: aspekty tsilisnosti ta stabilnosti [The Institutional Basis of the Modern State: Aspects of Integrity and Stability]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal - Legal Scientific*, 7, 29-33. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-7/4> [In Ukrainian].

9. Lahutin, V. D. (2018). Instytutsiina pryroda suspilnoi stabilnosti v Ukraini [The institutional nature of social stability in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo - Economic theory and law*, 1 (32), 23–37 [In Ukrainian].

10. Nedobor, I.V. (2018). Osnovy stanovlennia publichnoi sluzhby v Ukraini [Theoretical foundations of the formation of public service in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia - Academic notes of the V. I. Vernadsky TNU*, Tom 29 (68), 1, 113- 117. https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/1_2018/23.pdf [In Ukrainian].

11. Lazor, O. (2010). Instytutsionalizatsiia publichnoi samovriadnoi vlady v Ukraini: rezultaty doslidzhennia [Institutionalization of public self-government in Ukraine: results of the study]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia - Actual problems of public administration*, 3(2), 135-139. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2010_3%282%29_41 [In Ukrainian].

12. Andreiev, V.M. (2023). Instytutsionalizatsiia publichnoho sluzhbovtisia yak subiekta publichno-sluzhbovykh vidnosyn [Institutionalization of a public servant as a subject of public-service relations]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho - Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU*, 35 (74), 6, 58-62. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/10> [In Ukrainian].

13. Zabolotnyi, A., Derets, V., Koliushko, I., Saienko, O., & Astapov, A. (2024). Derzhavna sluzhba v Ukraini ta napriamy yii reformuvannia i rozvytku. Analytychna dopovid [Civil service in Ukraine and directions of its reform and development. Analytical report]. Kyiv. <https://pravo.org.ua/books/derzhavna-sluzhba-v-ukrayini-ta-napryamy-yiyi-reformuvannya-i-rozvytku/> [In Ukrainian].

14. Lakhyzha, M.I. (2012). Modernizatsiia publichnoi administratsii: dosvid Respubliky Polshcha [Modernization of public administration: experience of the Republic of Poland]. Poltava: PoltNTU [In Ukrainian].

15. Lakhyzha, M.I. (2014). Modernizatsiia publichnoi administratsii: dosvid Respubliky Bolhariia [Modernization of public administration: the experience of the Republic of Bulgaria] Poltava: PoltNTU [In Ukrainian].

16. Bila Knyha Reform 2025 [White Book of Reforms 2025] (2025). HO «Voks Ukraina». Kyiv. [In Ukrainian]

17. Mburu, F. M. (2016). An Analysis of de-institutionalization experiences: good practice examples and failures. Riga. https://zelda-cms.b-cdn.net/Deinst_research_FM_Mburu_0c6bc050a7.pdf

18. Institutionalization / Deinstitutionalization (2025). HOME COMMUNITY OPTIONS. <https://www.hco.org/institutionalization-deinstitutionalization/>

Отримано: 25.11.2025

Прийнято: 20.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

© Copyright 2025 by the author(s)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0