

Концептуальні засади державної служби

УДК 351

Хребтій Ігор Віталійович

кандидат наук з державного управління, начальник управління

Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби

Вищої школи публічного управління

Khrebtii Ihor

Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the

Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions of

Higher School of Public Administration

**ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ
СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
FORMATION OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE PUBLIC
SERVICE UNDER THE CONDITIONS OF THE MARTIAL STATE**

Анотація. Вступ. Розвиток кадрового потенціалу публічної служби є одним із найважливіших чинників успіху як для державних установ у цілому, так і для окремих працівників. У зв'язку із цим, актуалізується питання розвитку кадрового потенціалу публічної служби шляхом створення відповідних можливостей для формування компетентностей публічних службовців. Розвиток кадрового потенціалу публічної служби з урахуванням компетентнісного підходу дає змогу зосередитись на навичках, знаннях та інших здібностях, які мають найбільший вплив на продуктивність праці та забезпечує зв'язок між компетентностями публічних службовців і необхідними заходами з розвитку кадрового потенціалу. Найбільш важливі причини для проведення заходів, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу публічної служби, полягають у підвищенні продуктивності праці і мотивації публічних службовців, а також забезпеченні набуття нових компетентностей.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до забезпечення публічної служби високопрофесійними кадрами в умовах воєнного стану в Україні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правова база забезпечення функціонування публічної служби в Україні.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики складових конкурсної процедури на зайняття посад державної служби; формалізації, аналізу та синтезу (для побудови напрямів формування кадрового потенціалу публічної служби в умовах воєнного стану); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розкрито основні напрями при формуванні кадрового потенціалу публічної служби в умовах воєнного стану.

Вітчизняна система добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців переживає на даний час період кардинальних змін, адже сьогодні країні потрібні кадри, які готові до змін та інновацій, спроможні своєчасно приймати найбільш ефективні управлінські рішення в ситуації вибору, прогнозуючи їх можливі наслідки, здатні до співпраці, які володіють розвиненим почуттям відповідальності за реалізацію розпочатих реформ та долю країни.

Перспективи. Відновлення прозорих процедур добору кадрів на публічну службу на основі професійних компетентностей кандидатів має важливе значення для зміцнення довіри та прозорості на публічній службі. Крім того, переосмислення та вдосконалення конкурсів на зайняття посад публічної служби матиме вирішальне значення для залучення професіоналів.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, кадрова політика, кадровий потенціал, посади публічної служби.

Summary. *Introduction.* The development of personnel potential of the public service is one of the most important factors of success both for public institutions as a whole and for individual employees. In connection with this, the question of developing the personnel potential of the public service by creating appropriate opportunities for the formation of the competencies of public servants is being updated. The development of personnel potential of the public service, taking into account the competence approach, allows to focus on skills, knowledge and other abilities that have the greatest impact on labor productivity and ensures the connection between the competencies of public servants and the necessary measures for the development of personnel potential. The most important reasons for carrying out activities related to the development of personnel potential of the public service are to increase the productivity and motivation of public servants, as well as to ensure the acquisition of new competencies.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to providing public service with highly professional personnel in the conditions of the martial state in Ukraine.

Materials and methods. The research materials are the regulatory and legal framework for ensuring the functioning of the public service in Ukraine.

In the process of research the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the components of the competitive procedure for filling civil service positions; formalization, analysis and synthesis (to build directions for the formation of personnel potential of the public service under martial law); logical generalization of the results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article reveals the main trends in the formation of the personnel potential of the public service in the conditions of the martial state.

The domestic system of selection, training, retraining and advanced training of public servants is currently experiencing a period of radical changes, because today the country needs personnel who are ready for changes and innovations, able to make the most effective management decisions in a timely manner in a choice situation, predicting their possible consequences, able to cooperation, who have a developed sense of responsibility for the implementation of the initiated reforms and the fate of the country.

Discussion. The restoration of transparent procedures for the selection of personnel for the public service based on the professional competences of the candidates is important for strengthening trust and transparency in the public service. In addition, rethinking and improving competitions for public service positions will be crucial for attracting professionals.

***Key words:** public administration, public service, personnel policy, personnel potential, public service positions.*

Постановка проблеми. Професійна та дієздатна публічна служба є ключовим елементом процесу відновлення. Система органів публічної влади є одним із найбільших роботодавців в Україні, але розвитку публічної служби перешкоджають численні виклики, такі як тимчасове призупинення конкурсних процедур через воєнний стан, дефіцит кваліфікованих фахівців на ринку праці через масовий виїзд українців за кордон, а також висока плинність кадрів у зазначених вище органах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної служби, в тому числі при формуванні кадрового потенціалу публічної служби витрат зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками, зокрема за

такими напрямками: запровадження демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування (В. Авер'янов, Н. Алюшина [1], В. Бакуменко, К. Ващенко, В. Голубь, В. Козаков, В. Мартиненко, Т. Мотренко, Н. Обушна [8], С. Селіванов [6], В. Сороко, Ю. Шаров, С. Хаджирадева [9] та ін.); удосконалення системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування (О. Бобровська, В. Логвінов, Т. Крушельницька, Ю. Лихач, Н. Олійник, П. Щербаков та ін.); створення професійної підготовки вищого керівного складу органів державної влади та органів місцевого самоврядування України (Н. Алюшина [2], Т. Василевська, Н. Липовська, Т. Пахомова, А. Рачинський, С. Серьогін, А. Сіцінський та ін.); запровадження регулярного підвищення кваліфікації державними службовцями (С. Газарян, В. Гошовська, Ю. Лихач, О. Мельник, О. Оболенський та ін.) тощо.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до забезпечення публічної служби високопрофесійними кадрами в умовах воєнного стану в Україні.

Матеріали і методи. Публічна служба є ключовою ланкою, що забезпечує соціальне, політичне й економічне життя країни. В умовах війни в Україні відбувається її трансформація.

Відповідно до Європейських принципів державного управління програми SIGMA публічна служба повинна бути професійною, добросовісною, політично нейтральною, базуватися на заслугах, бути орієнтованою на громадян.

Останніми роками приділяється значна увага питанням відбору і оцінювання персоналу публічної служби. Це важливо з огляду на стратегічний курс України до Європейського Союзу.

Фундамент державної кадрової політики закладається на етапі відбору і працевлаштування кандидатів.

Сучасний етап реформи державної служби в Україні розпочався з набрання чинності у травні 2015 р. Закону України «Про державну службу» [10], прийняття у червні 2016 р. першої редакції Стратегії реформування державного управління України та підписання у грудні 2016 р. [11] Угоди про фінансування між Урядом України та Європейською Комісією щодо підтримки комплексної реформи державного управління в Україні.

У 2018 році експерти Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) провели оцінку стану державного управління. Згідно з висновками експертів Україна відповідає багатьом Європейським принципам, зокрема в частині повноти та чіткості законодавчого регулювання державної служби, розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах.

З метою подальшого впровадження в Україні європейської моделі державного управління та публічної служби розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р було схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки [12].

Одним із напрямів реалізації вищезазначеної стратегії передбачено продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної публічної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян.

Посилення публічної служби передбачає шляхом залучення висококваліфікованих фахівців із забезпеченням чесного та прозорого відбору, призначення на посади публічної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо.

Відповідно до законодавства про державну службу проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом

порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади публічної служби (далі – посада) за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.

Відповідно до статті 6 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [10] посади державної служби в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, ступеня посадової відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей держслужбовців.

До посад категорії «А» (вищий корпус державної служби) належать посади:

- ✓ Керівника Апарату Верховної Ради України та його заступників;
- ✓ керівника апарату (секретаріату) постійно діючого допоміжного органу, утвореного Президентом України;
- ✓ Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;
- ✓ керівника центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників;
- ✓ керівника апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступників, Голови Державної судової адміністрації України та його заступників;
- ✓ керівника держслужби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх заступників.

До посад категорії «Б» належать посади:

✓ керівників та заступників керівників державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

✓ керівників державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

✓ керівників та заступників керівників структурних підрозділів держорганів незалежно від рівня юрисдикції таких держорганів.

До посад категорія «В» належать інші посади держслужби, не віднесені до категорій «А» і «Б».

В Україні право на публічну службу мають повнолітні громадяни України, які вільно володіють державною мовою та яким присвоєно ступінь вищої освіти не нижче:

- магістра – для посад категорій «А» і «Б»;
- бакалавра, молодшого бакалавра – для посад категорії «В».

Під час реалізації громадянами права на публічну службу не допускаються будь-які форми дискримінації, визначені законодавством.

Законодавчо процедуру відбору публічних службовців в Україні регулює Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 [13].

Конкурс проводиться за такими етапами:

Етап 1	прийняття рішення про оголошення конкурсу
Етап 2	оприлюднення оголошення про проведення конкурсу (оприлюднюється на Єдиному порталі вакансій державної служби career.gov.ua.)

Етап 3	прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі
Етап 4	проведення тестування та визначення його результатів
Етап 5	розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (у разі визначення Комісією або конкурсною комісією необхідності розв'язання ситуаційних завдань)
Етап 6	проведення співбесіди та визначення її результатів
Етап 7	складення загального рейтингу кандидатів
Етап 8	визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу
Етап 9	оприлюднення результатів конкурсу

Вимоги до професійної компетентності кандидата на зайняття посади включають кваліфікаційні вимоги, вимоги до компетентності та вимоги до професійних знань.

Для посад категорії «А» існують типові вимоги до компетентності, які затверджені постановою Кабінетом Міністрів України від 22 липня 2016 року №448 «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»» [15]. Спеціальні вимоги до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», визначаються суб'єктом призначення з врахуванням рекомендацій Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС).

Відповідно до пункту 1 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [13] (тестування на зайняття посад категорії «А»; посад фахівців з питань реформ категорій «Б» і «В»; посад категорій «Б» і «В» у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади (крім посад у їх територіальних органах, які утворені як

структурні підрозділи апарату, що не мають статусу юридичних осіб) проводяться у Центрі оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Вищої школи публічного управління.

Обов'язкове тестування для всіх кандидатів, це тестування на знання чинного законодавства, а саме: Конституції та Законів «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про адміністративні послуги», «Про місцеві державні адміністрації», «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Конвенції про права осіб з інвалідністю, Бюджетний кодекс України та Податкового кодексу України.

Для посад категорії «А» передбачено проходження тестувань на наявність аналітичних здібностей та здібностей щодо здатності працювати з інформацією, а саме:

– тестування на абстрактне мислення – проводиться з метою оцінки здібностей щодо логічного та абстрактного мислення, встановлення причинно-наслідкового зв'язку;

– тестування на числове мислення – проводиться з метою оцінки здібностей щодо здатності розуміти та працювати з числовою інформацією;

– тестування на вербальне мислення – проводиться з метою оцінки здібностей щодо здатності розуміти та працювати з текстовою інформацією.

Розв'язання ситуаційних завдань проводиться для того, щоб зрозуміти, чи може кандидат використовувати свої знання та досвід під час виконання посадових обов'язків, чи відповідають його професійні знання встановленим вимогам та чи знає такий кандидат спеціальне законодавство.

Використання цього методу є ефективним інструментом для оцінювання аналітичних і креативних здібностей, спроможності інноваційно мислити та приймати нестандартні рішення, а також дає можливість прогнозування результатів професійної діяльності за умови відповідного змістовного наповнення ситуаційних завдань (комплексні ситуаційні завдання та ситуаційні завдання, що складені для оцінки ключових компетенцій).

Кандидату пропонують гіпотетичну ситуацію, що пов'язана з роботою на посаді. Це, як правило, типова ситуація, з якою ймовірно стикатиметься кандидат, обіймаючи посаду публічної служби. Кандидат має запропонувати управлінське рішення певної ситуації.

У зв'язку із введенням воєнного стану в Україні та відповідно до Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» (від 24.02.2022 р. № 64/2022); Закону України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»» (від 24.02.2022 р. № 2102-IX); Указів Президента України «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» (від 14.03.2022 р. № 133; від 18.04.2022 р. № 259; від 17.05.2022 р. № 341; від 12 серпня 2022 р. № 573/2022; від 21 листопада 2022 р. № 757/2022; від 6 лютого 2023 р. №58/2023; від 19.05.2022 р. № 254/2023); Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (від 15.03.2022 р. № 2136-IX); Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» (від 12.05.2022 р. № 2259-IX) та ін. проведення конкурсів на зайняття посад державної служби призупинено.

Проте, у опублікованому у 2023 році Звіті Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) стосовно можливості розпочати переговори про вступ України до Європейського Союзу, ми маємо чіткий сигнал та підтримку в питанні повернення до конкурсної

процедури. Разом з тим, ми маємо враховувати ситуацію та спроможність державних органів.

Незважаючи на те, що процедуру проведення конкурсів на посади державної служби в цілому приведено у відповідність з європейськими стандартами, вона потребує подальшого вдосконалення. Крім того, необхідно залучати більш кваліфікованих кандидатів, процедура відбору також повинна відповідати умовам соціального дистанціювання.

Окреме комплексне питання – залучення на публічну службу кваліфікованих кандидатів. Серед його складових – репутаційний менеджмент, реформа системи оплати праці, класифікація посад, гендерні аспекти тощо.

Як уже зазначалось, наразі трансформації відбувається у відповідності до схваленої Урядом Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки [12].

Документ передбачає розбудову професійної, доброчесної, політично нейтральної публічної служби. Публічна служба буде посилюватися, якщо ставатиме цікавішою для конкурентних фахівців. А також – якщо буде забезпечено європейські стандарти щодо прозорості і системності відбору на посади державної служби.

В основі такого відбору – наявність реальних досягнень і здобутків кандидатів, рівне ставлення до усіх претендентів незалежно від статі, соціального походження, наявності інвалідності.

Ще однією складовою при формуванні кадрового потенціалу для розбудови публічної служби в умовах воєнного стану є створення кадрових резервів.

В умовах військового стану є актуальним забезпечення публічних органів на деокупованих територіях України професійними та мотивованими кадрами.

З метою забезпечення районних, обласних військових адміністрацій, військових адміністрацій населених пунктів, інших державних органів, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України, персоналом для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 524 «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» [16] створено Резерв працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України та затверджено Порядок його реалізації.

Резерв формується з громадян України, які відповідають вимогам до осіб, які претендують на вступ на публічну службу, визначеним Законом України «Про державну службу», та які виявили бажання працювати в державних органах на деокупованих територіях на посадах державної служби.

Для автоматизації та цифровізації резерву функціонує інформаційно-комунікаційна система, що містить відомості про осіб, зарахованих до резерву.

Відповідно до пункту 3 постанови координаторами експериментального проекту є Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, Національне агентство з питань державної служби та Вища школа публічного управління.

Учасниками експериментального проекту є районні, обласні військові адміністрації, військові адміністрації населених пунктів, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи, місцеві органи виконавчої влади, інші державні органи, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України, представницькі органи корінних народів України, а також громадяни України, які виявили

бажання працювати в державних органах на деокупованих територіях України.

Зарахування особи до резерву здійснюється за результатами розгляду анкети, яка заповнюється державною мовою.

Особа може обрати за якими напрямами роботи державних органів на деокупованих територіях України вона може бути долучена до резерву відновлення.

Зарахування до резерву здійснюється на добровільній основі з дотриманням принципів забезпечення рівного доступу, політичної неупередженості, законності, довіри суспільства, недискримінації, прозорості та доброчесності.

За результатами розгляду заповненої анкети та перевірки відповідності професійної підготовки та професійної компетентності особи напрямом роботи особу зараховують чи відмовляють у зарахуванні до резерву з відповідним обґрунтуванням.

Для заповнення посади в державному органі на деокупованій території суб'єкт призначення або керівник державної служби в такому державному органі звертається до НАДС з листом, в якому зазначає критерії відповідної посади, а саме найменування державного органу на деокупованій території; регіон деокупованої території; напрям роботи; найменування посади; категорія посади; ступінь вищої освіти; досвід роботи (в роках); досвід роботи на керівних посадах (в роках).

НАДС разом з Вищою школою публічного управління на основі зазначених критеріїв здійснює пошук в системі та формує перелік осіб, відомості про яких відповідають зазначеним критеріям, та разом з адресою електронної пошти, інформацією про ступінь освіти та досвід роботи передає до відповідного державного органу на деокупованій території.

Суб'єкт призначення або керівник державного органу за результатами розгляду відомостей може прийняти рішення про

призначення особи на посаду у відповідному державному органі на деокупованій території

На сьогодні публічна служба – це робота на благо суспільства та задля добробуту кожного громадянина. А працювати в публічних органах на деокупованих територіях – це шанс маленькими кроками творити великі зміни у своїй країні та наближати її перемогу. Це можливість зробити внесок у відновлення життя та благополуччя на деокупованих територіях.

Службовці, які працюють в публічних органах на деокупованих територіях, мають змогу своєю щоденною роботою будувати нове майбутнє для всієї країни. Адже це робота з високим рівнем особистої участі і відповідальності за прийняття рішень, що впливають на життя людей.

Ну і звісно, при формуванні кадрового потенціалу на постійній основі має відбуватись підвищення кваліфікації вже діючих публічних службовців, тобто вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності.

У 2024 році серед пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації публічних службовців за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації визначено такі: для державних службовців, вперше призначених на посади державної служби категорії «А», «Б», «В» (протягом року з дня їх призначення на посаду); для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», «Б», «В» (не рідше одного разу на три роки); для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції; запобігання корупції, стандарти доброчесної та етичної поведінки; нові засади здійснення адміністративної процедури; удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи; інформаційна безпека (з включенням модулів щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом).

Також пріоритетними є напрями (теми) підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами:

для певних категорій осіб: державних службовців, до повноважень яких належать питання представлення інтересів України на міжнародній арені та розвитку туризму в Україні; державних службовців, які забезпечують планування, координацію, проведення моніторингу та підготовку звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, а також наближення законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС); державних службовців місцевих державних адміністрацій, відповідальних за питання протидії торгівлі людьми; державних службовців, які здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі, з питань запобігання та протидії домашньому насильству, насильству за ознакою статі; з питань забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України; забезпечення національної стійкості; деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією; удосконалення рівня володіння державною мовою; удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи; державної гендерної політики; електронного урядування та електронної демократії; євроатлантичної інтеграції; європейської інтеграції; забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю; запобігання корупції, стандартів доброчесної та етичної поведінки; застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту; інформаційної безпеки (з включенням тем щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом); кібербезпеки; нових засад здійснення адміністративної процедури / загальної адміністративної процедури; цифрової грамотності тощо.

Забезпечення висококваліфікованими кадрами органів публічної влади є головною умовою створення професійної публічної служби, яка буде забезпечувати успішну реалізацію реформ та сталий розвиток країни.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, відновлення меритократичної процедури добору публічних службовців матиме вирішальне значення для забезпечення суспільної довіри та залучення високопрофесійних кадрів на публічну службу.

Водночас залишається простір для покращення якості цього процесу, що призведе до оновлення системи конкурсних процедур з урахуванням професійної відповідності кандидатів на зайняття посад. Процедура проведення конкурсів на зайняття посад публічної служби, яка діяла до початку воєнного стану, в цілому приведена у відповідність до європейських стандартів, але вона і надалі потребує подальшого удосконалення.

Також, особливу увагу слід звернути на забезпеченні реалізації експериментального проекту – резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на оновленні методів добору персоналу на посади публічної служби на основі європейських принципів публічного управління, найкращих практик найму працівників, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, та уроків, винесених з успішних прикладів добору в Україні.

Література

1. Алюшина Н.О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 284-313.
2. Алюшина Н. О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та місцевого

- самоврядування. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 43. С. 165-175.
3. Алюшина Н.О., Наулік Н.С., Романюк С.А. Інституціоналізація публічної служби в Україні: теорія і практика : монографія / авт. кол. : Н. О. Алюшина, Н. С. Наулік, С. А. Романюк та ін.; за заг. ред. проф. С. К. Хаджирадєвої. К. : Видавничий дім «АртЕк», 2022. 342 с.
 4. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
 5. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 218–222. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf (дата звернення: 10.01.2024).
 6. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 арк.
 7. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf (дата звернення: 12.01.2024).
 8. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 204-212.
 9. Хаджирадєва С.К., Алюшина Н.О., Воронько Л.О. Професіоналізація та професійний розвиток державних службовців як умова ефективності публічного управління в кн. Професіоналізація у сфері

- публічного управління : стан, перспективи вирішення: монографія / [С.К. Хаджирадева, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.] ; за заг. ред. С.К. Хаджирадевої. Київ: НАДУ, 2017. 256 с.
10. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 20.01.2024).
 11. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів від 24 червня 2016 р. № 474-р. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/249175778> (дата звернення: 03.02.2024).
 12. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.01.2024).
 13. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.01.2024).
 14. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 243. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.02.2024).
 15. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії А: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448. *Верховна Рада України:*

офіційний вебпортал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.02.2024).

16. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 524. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.02.2024).

References

1. Alyushina, N. (2022). Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh voiennoho stanu [Organization of the work of civil servants under martial law]. *Public administration and regional development*, 16, 284-313 [in Ukrainian].
2. Alyushina, N. (2015). Efektyvni instrumenty upravlinnia znanniamy i kadrovym potentsialom orhaniv derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia [Effective tools for managing knowledge and personnel potential of state authorities and local self-government]. *Efficiency of public administration: coll. of science Ave. of the Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine..* Lviv: LRIDU NADU, 43, 165-175 [in Ukrainian].
3. Alyushina, N.O., Naulik, N.S., & Romanyuk, S.A. (2022). Instytutstionalizatsiia publichnoi sluzhby v Ukraini: teoriia i praktyka: monohrafiia [Institutionalization of public service in Ukraine: theory and practice: a monograph] / author. number: N. O. Alyushina, N. S. Naulik, S. A. Romanyuk, etc.; in general ed. Prof. S. K. Khadzhiradeva. K.: ArtEk Publishing House [in Ukrainian].

4. Dashko, I. (2017). Kadrovyi potentsial: sutnist ta faktory rozvytku [Human resources: the essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava, 1*, 65–68 [in Ukrainian].
5. Koval'ova, O. M. (2018). Sutnist kadrovoho potentsialu ta napriamy pidvyshchennia efektyvnosti [The essence of human resource capacity and directions for improving its efficiency]. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk, 5* (10), 218–222. Retrieved from http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf [in Ukrainian].
6. Selivanov, S. V. (2019). Mekhanizm rozvytku kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Mechanisms of development of personnel potential of the civil service in Ukraine]. *PhD's Thesis*. Public Administration. Kyiv [in Ukrainian].
7. Mykhalevs'ka, L. B. (2015). Kadrovyi potentsial orhaniv derzhavnoi vlady yak ob'ekt naukovykh doslidzhen [Staff potential of public authorities as an object of scientific research]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia, 1*. Retrieved from https://el-zbirnudu.at.ua/2015_1/5.pdf [in Ukrainian].
8. Obushna, N. I., & Selivanov, S. V. (2020). Mekhanizmy rozvytku kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby: teoretychnyi aspekt [Mechanisms for the development of staffing potential of the civil service: theoretical aspect]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, 2* (45), 204–212 [in Ukrainian].
9. Khadzhiradeva, S.K., Alyushina, N.O., & Voronko, L.O. (2017). Profesionalizatsiia ta profesiinyi rozvytok derzhavnykh sluzhbovtziv yak umova efektyvnosti publicлноho upravlinnia v kn. Profesionalizatsiia u sferi publicлноho upravlinnia: stan, perspektyvy vyrishennia: monohrafiia [Professionalization and professional development of civil servants as a condition for the effectiveness of public administration in the book Professionalization in the sphere of public administration: status, prospects

- for solution: a monograph]. [S.K. Khadzhiradeva, N.O. Alyushina, L.O. Voronko and others]; in general ed. S.K. Khadjiradeva. Kyiv: NASU [in Ukrainian].
10. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 2015 roku № 889-VIII [About civil service: Law of Ukraine. December 10, 2015 No. 889-VIII]. (2016). *Vidomosti Verkhovnoi Rady – The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
 11. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv vid 24 chervnia 2016 r. № 474-r [Some issues of reforming the state administration of Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers. June 24, 2016 No. 474-r]. *Uriadovyi portal – Government portal*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/249175778> [in Ukrainian].
 12. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 lypnia 2021 r. № 831-r [Some issues of reforming the state administration of Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine. July 21, 2021 No. 831]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal – Verkhovna Rada of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
 13. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia konkursu na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25.03.2016 r. № 246 [On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. March 25, 2016 No. 246]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal – Verkhovna Rada of Ukraine: official website*. Retrieved from

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
14. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Komisiuu z pytan vyshchoho korpusu derzhavnoi sluzhby: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25.03.2016 r. № 243 [On the approval of the Regulation on the Commission for the Higher Civil Service Corps: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. March 25, 2016 No. 243]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal – Verkhovna Rada of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
15. Pro zatverdzhennia Typovykh vymoh do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii A: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22.07.2016 r. № 448 [On the approval of Standard requirements for persons applying for public service positions of category A: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. July 22, 2016 No. 448]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal – Verkhovna Rada of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
16. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo stvorennia rezervu pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv dlia roboty na deokupovanykh terytoriiakh Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 travnia 2023 roku № 524 [On the implementation of an experimental project on the creation of a reserve of employees of state bodies to work in the de-occupied territories of Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine. May 23, 2023 No. 524]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal – Verkhovna Rada of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].