

УДК 35.08+331.108]:321

DOI: 10.31673/2786-7412.2025.040701

Олександр БЛИЩИК

*аспірант кафедри публічного управління,
адміністрування та соціальної роботи*

Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

ORCID:0009-0003-0381-1589

Olexander BLYSHCHUK

PhD student, Department of Public Administration,

Administration, and Social Work Shupyk National Healthcare University of Ukraine

ORCID: 0009-0003-0381-1589

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ВЛАДИ

THE ROLE OF STATE POLICY IN THE FORMATION OF THE HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF GOVERNMENT AUTHORITIES

Анотація. У статті аналізується роль державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади шляхом аналізу механізмів реалізації державної кадрової політики, яка є одним із напрямів державної політики. Визначено, що формування кадрового потенціалу органів влади є однією із цілей кадрової політики у органі державної влади. Важливу роль у цьому процесі відіграє нормативно-правове забезпечення кадрової політики, тобто закони і підзаконні нормативно-правові акти, які регулюють процеси проходження державної служби в органі влади.

Наступним механізмом кадрової політики, що визначає її роль у формуванні кадрового потенціалу є інституційний механізм, тобто створення відповідних державних органів, служб чи підрозділів безпосередньо у органі влади, до функціоналу яких відносяться питання формування кадрової політики, управління персоналом, тощо.

Враховуючи, що забезпечити нормальне функціонування органу влади та ефективне виконання цим органом покладених на нього функцій і завдань можливо лише за наявності кваліфікованого і мотивованого персоналу важливу роль у формуванні кадрового потенціалу органу влади відіграють такі механізми реалізації кадрової політики як безперервна професійна освіта, стимулювання і мотивація персоналу, соціальні гарантії та справедливе оцінювання результатів діяльності персоналу.

Такий механізм державної кадрової політики як цифровізація управлінських процесів дозволяє за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій автоматизувати певні процеси як управлінської діяльності так і відбору персоналу.

Роль державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади, в тому, щоб за допомогою механізмів реалізації кадрової політики забезпечити орган влади висококваліфікованими і мотивованими кадрами для продуктивного та результативного функціонування органу державної влади.

Ключові слова: кадрова політика, орган державної влади, механізми реалізації кадрової політики

Abstract. *The article analyzes the role of state policy in the formation of the human resource potential of government authorities through the examination of mechanisms for implementing state personnel policy, which is one of the main directions of state policy. It is determined that the formation of the human resource potential of government bodies is one of the key objectives of personnel policy within a public authority. An important role in this process is played by the regulatory and legal framework of personnel policy – that is, the laws and subordinate normative legal acts that regulate the processes of public service within a government institution.*

Another mechanism of personnel policy that defines its role in shaping the human resource potential is the institutional mechanism – the establishment of relevant public bodies, services, or units directly within the authority, whose functions include the development of personnel policy and human resource management.

Given that ensuring the proper functioning of a government body and the effective fulfillment of its functions and tasks is possible only with qualified and motivated personnel, significant roles in shaping the human resource potential are played by such mechanisms of personnel policy implementation as continuous professional education, employee motivation and incentives, social guarantees, and fair performance evaluation.

The mechanism of digitalization of management processes within state personnel policy allows for the automation of certain administrative and personnel selection processes through modern information and communication technologies.

Thus, the role of state policy in forming the human – resource potential of government authorities lies in using personnel policy implementation mechanisms to provide public institutions with highly qualified and motivated staff for efficient and effective functioning.

Keywords: *personnel policy, government authority, mechanisms of personnel policy implementation*

Постановка проблеми. Персонал органу державної влади, тобто людські ресурси, є однією з основних складових інституційної спроможності такого органу влади. Як зазначає Л.Куліш, інституційна спроможність державних органів влади це їх здатність у межах, визначених законодавством, розробляти та впроваджувати заходи регулюючого впливу на систему відносин, що формуються у сфері, за ним закріплений, досягаючи при цьому встановлених показників економічної та соціальної ефективності [1, с. 67].

Як зазначено у статті 3 Конституції України: «права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» [2]. Свій обов'язок щодо забезпечення прав і свобод людини та громадянина держава реалізує, зокрема, інституційним шляхом, тобто шляхом створення органів державної влади діяльність яких спрямовується на забезпечення інтересів людини і громадянина шляхом виконання Конституції та законів України, актів Президента України, вирішення питань державного управління у сфері економіки та фінансів, соціальної політики, праці та зайнятості, охорони здоров'я, освіти, науки, культури, спорту, туризму, охорони навколишнього природного середовища, екологічної безпеки,

природокористування, правової політики, законності, забезпечення прав і свобод людини та громадянина, запобігання і протидії корупції, розв'язання інших завдань внутрішньої і зовнішньої політики, цивільного захисту, національної безпеки та обороноздатності [3].

З 20 по 26 вересня 2024 року в рамках Програми сприяння громадській активності «Долучайся!» соціологічною службою Центру Разумкова проводилося соціологічне опитування, за результатами якого можна зробити висновок про недовіру суспільства органам державної влади [4].

Проаналізувавши інформацію Національного агентства України з питань державної служби, наведену у Дашборді щодо кількісного складу державних службовців в Україні станом на III квартал 2024, з'ясовано що кількість посад за штатним розписом складає 196696 посад, з них посад державної служби категорії «В» – 148111 посад [5]. Загальна кількість вакантних посад державної служби складає 33318 посад, з них 24172 посади, це посади державних службовців категорії «В», тобто посади працівників виконавського рівня [5].

Результати соціологічного опитування, проведеного соціологічною службою Центру Разумкова та інформація викладена у Дашборді щодо кількісного складу державних службовців в Україні станом на III квартал 2024, свідчить про недовіра до органів державної влади як з боку пересічних громадян, так і з боку потенційних працівників органів державної влади.

Однією з підстав такої недовіри є неефективне виконання органами державної влади покладених на них функцій внаслідок недостатньо кваліфікованого чи недостатньо мотивованого персоналу. В свою чергу відсутність у персоналу органу державної влади достатньої кваліфікації чи мотивації є наслідком неефективної кадрової політики або в цілому, або в конкретному органі.

Забезпечення органу державної влади персоналом, який може якісно та ефективно виконувати свої посадові обов'язки з метою реалізації інституційної спроможності конкретного державного органу є основним завданням державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади.

Враховуючи сучасні реалії в яких перебуває Україна, зокрема і введення правового режиму воєнного стану, питання належного кадрового забезпечення органів державної влади набувають особливого значення. Саме ефективна кадрова політика, враховуючи специфіку проходження державної служби, є як підґрунтям на формування та розвитку кадрового потенціалу, так і підґрунтям для залучення до органів державної влади кваліфікованих та досвідчених працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки та реалізації кадрової політики в органах державної влади були предметом наукових досліджень В. Авер'янова, Г. Атаманчука, О. Воронька, С. Дубенко, Я. Жовнірчика, В. Князева, Ю. Ковбасюка, Г. Лелікова, В. Лугового, В. Малиновського, В. Олуйка, О. Оболенського, П. Павленчика, С. Серьогіна та інших українських науковців.

Однак, питання щодо ролі державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади на сьогодні висвітлено недостатньо і потребує подальшого дослідження.

Метою статті є аналіз механізмів державної кадрової політики та їх впливу на роль державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади, виявлення основних викликів, з якими зіштовхується процес формування кадрового потенціалу органів державної влади, а також окреслення перспектив розвитку в зазначеній сфері.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи питання значення державної кадрової політики, як напряду державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади, варто звернути увагу на визначення понять «державна кадрова політика» та «кадровий потенціал» які відсутні в уніфікованій формі та не закріплені в нормативно-правових актах, натомість є вживаними у науковій літературі. Так, в Енциклопедії державного управління зазначено, що державна кадрова політика це цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави, з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання трудових, кадрових ресурсів країни, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності [6, с. 105]. Державна кадрова політика передбачає вироблення стратегії і тактики щодо забезпечення країни висококваліфікованими кадрами, розробку і реалізацію відповідних програм діяльності у цій сфері, становлення і укріплення системи державної служби [7, с. 47].

В Енциклопедії державного управління поняття кадровий потенціал визначено як трудові нереалізовані можливості та здібності персоналу відповідної організації, здатність його до генерування ідей в умовах змін характеру та змісту праці. Тобто, кадровий потенціал органів свого роду прихований резерв, який за потреби можна використати [6, с.186]. Основою кадрового потенціалу держави є професійно підготовлені працівники, з високим рівнем знань, умінь та навичок, трудової та творчої активності, які беруть участь у різних сферах суспільної діяльності [7, с. 105].

Таким чином, державна кадрова політика у формуванні кадрового потенціалу органів влади це цілеспрямована діяльність певних державних інституцій, шляхом застосування механізмів реалізації кадрової політики, спрямована на виявлення, зміцнення, розвиток та раціональне використання трудового потенціалу персоналу органів державної влади, які проходять державну службу чи мають намір обійняти посади державної служби в майбутньому.

Важливу роль у процесі формування кадрового потенціалу відіграє нормативно правове забезпечення кадрової політики, тобто закони і підзаконні нормативно-правові акти, які регулюють процеси проходження державної служби в органі влади. Як і в будь-якій сфері нормативно-правового регулювання, основним Законом, яким закріплено право кожного громадянина на проходження державної служби є Конституція України.

На основі Конституції України приймаються закони України. Розглядаючи питання державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади особливу увагу варто приділити нормам Закону України «Про державну службу», прийнятий 10 грудня 2015 р. [8]. У цьому Законі хоч і не наведено визначення понять «державна кадрова політика» та «кадровий потенціал», разом з тим, серед іншого, урегульовано питання системи управління кадрами на державній службі, як на рівні держави так і на рівні окремого органу державної влади, що фактично включає роботу з формування кадрового потенціалу.

Система управління державною службою включає: Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівників державної служби; служби управління персоналом.

До повноважень Кабінету Міністрів України віднесено, зокрема, повноваження стосовно здійснення заходів щодо кадрового забезпечення органів виконавчої влади та організація проведення єдиної державної політики у сфері державної служби [3]. Повноваження щодо забезпечення формування та реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах покладено на центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Таким органом, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» від 1 жовтня 2014 р. № 500, є Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС). Серед іншого, НАДС: веде облік кількісного та якісного складу державних службовців державних органів, їх апаратів (секретаріатів), інших органів, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», проводить аналіз такого складу; організовує централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби; здійснює контроль за додержанням визначених Законом України «Про державну службу» умов реалізації громадянами права на державну службу; забезпечує формування і оприлюднення єдиного переліку вакантних посад державної служби в державних органах та переможців конкурсів; забезпечує формування та функціонування системи професійного навчання державних службовців; сприяє розвитку системи закладів освіти, що надають освітні послуги з підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, делегує їм повноваження з визначення змісту навчання відповідно до вимог професійних стандартів; забезпечує визначення потреб у професійному навчанні державних службовців; формує пропозиції щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців; координує навчально-методичне забезпечення професійного навчання державних службовців; вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців [8].

Комісія з питань вищого корпусу державної служби, яка є постійно діючим колегіальним органом, створюється з метою проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорії «А», за результатами яких вносить суб'єкту призначення пропозиції щодо кандидатур на такі посади.

Керівник державної служби в державному органі наділений низкою повноважень, спрямованих, зокрема, і на формування кадрового потенціалу державного органу. Керівник державної служби в державному органі забезпечує планування роботи з персоналом, організовує проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»; забезпечує планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі; забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців державного органу та здійснює планування навчання персоналу державного органу [8].

Служба управління персоналом державного органу створюється у державному органі влади для забезпечення організації роботи з кадрами, їх професійного розвитку та ефективного управління людськими ресурсами. Ця служба відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних

службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, укладання та розривання контрактів про проходження державної служби, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [8].

Отже, у Законі України «Про державну службу» закладений дієвий інституційний механізм реалізації державної кадрової політики, який має забезпечити практичну реалізацію державної кадрової політики з напрямку формування кадрового потенціалу.

З метою забезпечення прозорості, справедливості та об'єктивності при формуванні кадрового складу державної служби формування кадрового потенціалу органів державної влади є механізм конкурсного відбору серед претендентів на посади державної служби. Процедура проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби деталізована у Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, який затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 648) [10]. Порядком визначено, що при проведенні конкурсу здійснюється оцінювання особистих досягнень кандидата на зайняття посади державної служби, його знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків, з метою відбору найбільш компетентних і професійних кадрів для роботи в органах державної влади [10]. Конкурс проводиться в декілька етапів, серед яких; прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі; проведення тестування та визначення його результатів; розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів; проведення співбесіди та визначення її результатів; складення загального рейтингу кандидатів; визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу [10].

Процедура конкурсного відбору сприяє мінімізації ризиків прийняття на посаду осіб через особисті вподобання чи знайомства, політичний вплив тощо, гарантує рівні можливості для всіх кандидатів, які відповідають встановленим вимогам до кандидата на посаду, забезпечує недискримінаційний підхід незалежно від статі, віку, етнічної чи релігійної приналежності та забезпечує відкритий доступ до інформації про наявні вакантні посади в державних органах.

Крім того, процедура конкурсного відбору забезпечує формування кадрового потенціалу державних органів шляхом відбору найбільш кваліфікованих, компетентних і мотивованих працівників для виконання функцій державної служби, що в подальшому безпосередньо впливає на інституційну спроможність такого органу.

Ще одним механізмом державної кадрової політики, що забезпечує формування кадрового потенціалу органу державної влади є професійне навчання посадових осіб які проходять державну службу в органі державної влади. Цей механізм відображений у нормах Закону України «Про державну службу», Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» та Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про

систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 р. № 106. У Положенні про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 [11] визначені організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців.

Система професійного навчання, одним із принципів якої є обов'язковість та безперервність професійного навчання протягом проходження державної служби та роботи в державних органах, створюється з метою задоволення потреб державних органів влади, у високопрофесійних фахівцях і забезпечення умов для підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання, тобто для формування кадрового потенціалу органу державної влади.

Система професійного навчання впроваджена не лише для підвищення кваліфікації державних службовців шляхом набуття учасниками професійного навчання нових або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань, а й можливість отримання учасниками професійного навчання освітнього ступеня магістра шляхом підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001. Цей стандарт визначає, що здобувачі освіти мають можливість набути професійні знання у сфері принципів і закономірностей функціонування системи публічного управління та адміністрування як сукупності інститутів державного управління, місцевого самоврядування, громадянського суспільства відповідно до покладених на них функцій і повноважень; відносин, явищ, процесів, моделей та механізмів, що характеризують прояви публічного управління та адміністрування на вищому, центральному, регіональному та місцевому рівнях [12]. Метою навчання є підготовка фахівців з публічного управління та адміністрування, здатних розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування [12].

Отже, саме професійне навчання та наявність здібностей у конкретного державного службовця, його морально-вольові якості є основою кадрового потенціалу персоналу органу державної влади.

Досліджуючи питання ролі державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади на нашу думку варто повернутися до такого механізму державної кадрової політики як кадровий резерв. Питання кадрового резерву, який створювався в органах державної влади для зайняття посад державних службовців, а також для просування по службі, було урегульовано нормами Закону України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року [13]. Передбачалося, що кадровий резерв формувалася із: спеціалістів місцевого та регіонального самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також випускників навчальних закладів відповідного профілю; державних службовців, які підвищили

кваліфікацію або пройшли стажування та рекомендовані для просування на більш високі посади [13].

У зв'язку з прийняттям у 2011 році Закону України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. норма Закону України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року була скасована і наразі кадровий резерв в органах державної влади не створюється.

Незважаючи на наявність позитивних механізмів реалізації кадрової політики щодо формування кадрового потенціалу органу державної влади, загрозою для впровадження дієвих позитивних змін може стати не ефективне використання кадрового потенціалу державної служби та служби в органах через невідповідність статусу, умов матеріального забезпечення та соціального захисту рівню покладеної на персонал державного органу відповідальності та спеціальних вимог, у зв'язку з перебуванням на посаді державної служби. На сьогодні, якщо умови оплати праці державних службовців визначаються спеціальним законодавством то соціальний захист державного службовця здійснюється на загальних підставах.

Висновки. За результатами проведеного дослідження ми дійшли висновку, що основна роль державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади полягає в тому, що механізми реалізації такої політики мають забезпечити орган державної влади висококваліфікованими та мотивованими кадрами задля ефективної інституційної спроможності такого органу.

Серед механізмів реалізації державної кадрової політики особливе місце займають такі механізми як: нормативно-правове регулювання що здійснюється за допомогою значної кількості законів та інших нормативно правових актів, які забезпечують правове регулювання у сфері державної служби; інституційний механізм, який реалізований шляхом створення відповідних державних органів, служб чи підрозділів безпосередньо у органі влади, до функціоналу яких відносяться питання формування і реалізація кадрової політики та механізми професійної освіти.

Разом з цим, з метою удосконалення механізмів державної політики щодо формування кадрового потенціалу державного органу вважаємо за доцільне повернутися до такого механізму як кадровий резерв. На нашу думку, формування кадрового резерву з професійно підготовлених та мотивованих працівників, дозволить забезпечити безперервність виконання функцій на посаді державної служби, шляхом можливості швидкого заміщення відсутнього державного службовця, особою зарахованою до кадрового резерву. Забезпечення нормативно-правових підстав для формування кадрового резерву можливе шляхом внесення змін до Закону України «Про державну службу».

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Куліш Л. Інституційна спроможність національних конкурентних відомств. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 6. С. 101–118. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2019/06\(107\)/08.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2019/06(107)/08.pdf)
2. Конституція України від 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

3. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лютого 2014 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>
4. Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024 р.). Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-vira-v-peremohu-veresen-2024r>
5. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні станом на III квартал 2024 року. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>
6. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба. URL: <https://ipa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom6.pdf>
7. Публічне управління та адміністрування : словник / О. М. Руденко та ін. Київ : Кондор, 2018. 324 с.
8. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
9. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п>
10. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 (в ред. від 18.08.2017 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>
11. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п>
12. Про затвердження стандарту вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» другого (магістерського) рівня : наказ Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>
13. Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 52. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/ed20120612>
14. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-п>
15. Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>

REFERENCES

1. Kulish, L. (2019). Instytutsiina spromozhnist natsionalnykh konkurentnykh vidomstv [Institutional capacity of national competition agencies]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 6, 101–118. Retrieved from [http://zt.knute.edu.ua/files/2019/06\(107\)/08.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2019/06(107)/08.pdf) [in Ukrainian].
2. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (1996, June 28). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 30. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr> [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro Kabinet Ministriv Ukrainy» [Law of Ukraine «On the Cabinet of Ministers of Ukraine»]. (2014, February 27). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 13. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18> [in Ukrainian].
4. Razumkov Centre. (2024). Otsinka sytuatsii v kraini ta diialnosti vlady, dovira do sotsialnykh instytutiv, politykiv, posadovtsiv ta hromadskykh diachiv, vira v peremohu (veresen 2024 r.) [Assessment of the situation in the country and government performance, trust in social institutions, politicians, officials, public figures, and belief in victory (September 2024)]. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-hromadskykh-diiachiv-vira-v-peremohu-veresen-2024r> [in Ukrainian].
5. National Agency of Ukraine for Civil Service. (2024). Dashbord shchodo kilkisnoho skladu derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini stanom na III kvartal 2024 roku [Dashboard on the number of civil servants in Ukraine as of Q3 2024]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff> [in Ukrainian].
6. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of Public Administration] (Vol. 6: Public Service). Kyiv: NADU. Retrieved from <https://ipa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom6.pdf> [in Ukrainian].
7. Rudenko, O. M., et al. (2018). *Publichne upravlinnia ta administruvannia: slovnyk* [Public Administration and Management: Dictionary]. Kyiv: Kondor. [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» [Law of Ukraine «On Civil Service»]. (2015, December 10). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 4. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian].
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby: Postanova № 500 [On approval of the Regulation on the National Agency of Ukraine for Civil Service: Resolution № 500]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-p> [in Ukrainian].
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). Poriadok provedennia konkursu na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby: Postanova № 246 (u redaktsii vid 18.08.2017) [Procedure for conducting competition for civil service positions: Resolution № 246 (as amended on 18 Aug 2017)]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-p> [in Ukrainian].

11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv: Postanova № 106 [On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants: Resolution №. 106]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-p> [in Ukrainian].
12. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2020). Nakaz № 1001 «Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia» [Order № 1001 «On approval of the higher education standard for specialty 281 Public Administration and Management»]. Retrieved from <https://mon.gov.ua/.../281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> [in Ukrainian].
13. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» [Law of Ukraine «On Civil Service»]. (1993, December 16). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 52. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12> [in Ukrainian].
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2001). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro formuvannia kadrovoho rezervu dlia derzhavnoi sluzhby: Postanova № 199 [On approval of the Regulation on formation of the personnel reserve for civil service: Resolution № 199]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-p> [in Ukrainian].
15. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» [Law of Ukraine «On Civil Service»]. (2011, November 17). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 26. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4050-17> [in Ukrainian].