

УДК 351.08:355.1(477)

Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану

ORGANIZATION OF THE CIVIL SERVICE STAFFING SYSTEM UNDER MARTIAL LAW

КУРТЄВ Анатолій – аспірант, Запорізький Національний університет, вул. Університетська, 66, м.Запоріжжя, 69600, Україна

KURTIEV Anatolii – postgraduate student, Zaporizhzhia National University, 66, st. Universytetska, Zaporizhia, 69600, Ukraine

ORCID <http://orcid.org/0009-0000-5999-9582>

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз вітчизняних і зарубіжних теоретичних і практичних напрацювань з питань розвитку професійних компетентностей державних службовців, а також організації ефективної системи кадрового забезпечення державної служби в умовах глибоких трансформацій і підвищеного рівня загроз національній безпеці. Досліджено сучасні тенденції у сфері державного управління, що зумовлюють перегляд підходів до формування кадрового потенціалу публічної служби, з урахуванням потреб адаптації до кризових ситуацій, зокрема збройної агресії російської федерації. Обґрунтовано поняття «компетентність» як багатовимірну категорію, що поєднує професійні знання, управлінські навички, ціннісні орієнтири та здатність до ефективної діяльності в умовах підвищеної відповідальності. Розкрито змістове наповнення ключових понять проблеми кадрового забезпечення державної служби, особливо в контексті воєнного стану, коли швидкість реагування, гнучкість управлінських рішень та спроможність адаптації до динамічних викликів стають визначальними факторами. Виокремлено базові елементи комунікативного процесу в системі державного управління під час надзвичайних обставин, підкреслено важливість налагодження ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації, інформаційної прозорості, оперативного обміну даними та збереження високого рівня довіри до інститутів влади. Проведено аналіз організаційно-правових аспектів формування кадрового потенціалу, включаючи питання нормативного регулювання, професійного навчання, підвищення кваліфікації, атестації та ротации кадрів в умовах воєнного часу. Встановлено, що ефективне кадрове забезпечення системи державної служби є критично важливим чинником забезпечення цілісності державного управління, сталого функціонування державних інституцій, захисту суверенітету та національних інтересів України. Особливої актуальності набуває впровадження гнучких моделей управління людськими ресурсами, що враховують як стратегічні цілі держави, так і оперативні потреби в період надзвичайних загроз. Запропоновано авторську модель організації системи кадрового забезпечення державної служби, яка базується на принципах адаптивності, компетентнісного підходу, ціннісної орієнтації, а також враховує специфіку викликів, породжених воєнним станом, необхідність швидкого реагування та оновлення підходів до кадрової політики в межах динамічного безпекового середовища.

Ключові слова: державний службовець, професійна компетентність, кадрове забезпечення, публічне управління, воєнний стан, національна безпека, розвиток.

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of domestic and foreign theoretical and practical developments on the development of professional competencies of civil servants, as well as the organization of an effective system of personnel support for the civil service in conditions of deep transformations and increased threats to national security. Modern trends in the field of public administration are studied, which necessitate a review of approaches to the formation of the personnel potential of the public service, taking into account the needs of adaptation to crisis situations, in particular, armed aggression of the Russian Federation. The concept of «competence» is substantiated as a multidimensional category that combines professional knowledge, management skills, value orientations and the ability to effectively operate in conditions of increased responsibility. The content of the key concepts of the problem of personnel support for the civil service is revealed, especially in the context of martial law, when the speed of response, flexibility of management decisions and the ability to adapt to dynamic challenges become determining factors. The basic elements of the communication process in the public administration system during emergency circumstances are highlighted, the importance of establishing effective internal and external communication, information transparency, operational data exchange and maintaining a high level of trust in government institutions is emphasized. An analysis of the organizational and legal aspects of the formation of human resources potential is carried out, including issues of regulatory regulation, professional training, advanced training, certification and rotation of personnel in wartime conditions. It is established that effective staffing of the civil service system is a critically important factor in ensuring the integrity of public administration, the sustainable functioning of state institutions, the protection of sovereignty and national interests of Ukraine. The implementation of flexible human resources management models that take into account both the strategic goals of the state and operational needs during periods of emergency threats is of particular relevance. An author's model of the organization of the civil service personnel system is proposed, which is based on the principles of adaptability, a competency-based approach, and value orientation, and also takes into account the specifics of the challenges generated by martial law, the need for rapid response and updating approaches to personnel policy within the dynamic security environment.*

Key words: *civil servant, professional competence, personnel management, public administration, martial law, national security, development.*

Вступ. На сучасному етапі розвитку українського суспільства та держави проблема організації системи кадрового забезпечення державної служби набуває особливої значимості та вимагає вироблення нових підходів до її вирішення. В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, ефективність державного управління безпосередньо впливає на спроможність держави протистояти зовнішнім викликам та забезпечувати життєдіяльність суспільства.

Воєнний стан, введений на всій території України, створює унікальні виклики для системи державної служби. З одного боку, відбувається відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію, вимушену міграцію та інші фактори. З іншого боку, виникає потреба в нових компетенціях державних службовців, здатних працювати в умовах постійної загрози, приймати рішення в екстремальних ситуаціях, забезпечувати функціонування державних інституцій під час воєнних дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику кадрового забезпечення державної служби досліджували вітчизняні науковці В. Авер'янов, В. Бакуменко, Н. Гончарук, С. Дубенко, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, С. Серьогін. Питання професійної

компетентності державних службовців розглядали у своїх працях Л. Пашко, М. Канавець, І. Сурай. Особливості функціонування державної служби в кризових умовах аналізували В. Федоренко, Ю. Ковбасюк, А. Васильєва.

Водночас, специфіка організації кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженою. Зарубіжний досвід країн, які переживали збройні конфлікти (Ізраїль, Хорватія, Грузія), потребує адаптації до українських реалій з урахуванням масштабів та характеру російської агресії.

Метою статті є обґрунтування методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо організації системи кадрового забезпечення державної служби України в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану являє собою складний багатоаспектний процес, який вимагає комплексного наукового осмислення та практичного впровадження інноваційних підходів. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, створила безпрецедентні виклики для системи державного управління, актуалізуючи проблему ефективного кадрового забезпечення як ключової умови збереження державності та забезпечення життєдіяльності суспільства [1; 2].

Методологічні засади організації кадрового забезпечення державної служби базуються на розумінні кадрової політики як цілеспрямованої діяльності щодо формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу державних органів. У науковій літературі кадрове забезпечення розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що включає планування потреби в кадрах, їх підбір та розстановку, професійний розвиток, оцінювання та мотивацію [3; 5]. Водночас, специфіка воєнного стану вносить суттєві корективи в традиційні підходи до організації цієї системи.

Аналіз сучасного стану кадрового забезпечення державної служби України дозволяє виявити низку проблем, загострених війною. По-перше, спостерігається значний дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений мобілізацією до лав Збройних Сил України, вимушеною міграцією населення, переходом частини державних службовців на роботу в приватний сектор або міжнародні організації. За даними Національного агентства України з питань державної служби, станом на початок 2024 року рівень укомплектованості посад державної служби становить близько 85%, при цьому в окремих регіонах та органах влади цей показник значно нижчий [9].

По-друге, війна кардинально змінила вимоги до професійних компетентностей державних службовців. Якщо раніше акцент робився на традиційних управлінських навичках, знанні законодавства та процедур, то зараз на перший план виходять здатність працювати в умовах невизначеності, приймати рішення в екстремальних ситуаціях, координувати дії різних суб'єктів в кризових умовах. Особливого значення набули цифрові компетенції, оскільки значна частина державних службовців працює дистанційно, а державні послуги надаються переважно в електронному форматі [7; 8].

По-третє, система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців виявилася недостатньо адаптованою до потреб воєнного часу. Традиційні навчальні програми не передбачали розвитку навичок кризового менеджменту, роботи з внутрішньо переміщеними особами, координації гуманітарної допомоги, взаємодії з міжнародними партнерами в умовах війни. Це створило розрив між реальними потребами державної служби та компетенціями наявного персоналу. Правове регулювання кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного

стану здійснюється на основі комплексу нормативно-правових актів. Базовим є Закон України «Про державну службу», який визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби. Водночас, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» встановлює особливості функціонування органів державної влади в умовах війни, включаючи специфіку кадрових процедур [1, 2].

Аналіз чинного законодавства свідчить про наявність певних прогалин у регулюванні кадрових питань в умовах воєнного стану. Зокрема, недостатньо врегульованими залишаються питання спрощеного порядку призначення на посади державної служби в екстремальних ситуаціях, особливостей проходження служби на територіях, де ведуться бойові дії, гарантій для державних службовців, які перебувають у зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях.

Організаційний механізм кадрового забезпечення державної служби включає систему органів та підрозділів, відповідальних за реалізацію кадрової політики. Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, є Національне агентство України з питань державної служби. На рівні окремих державних органів функціонують служби управління персоналом, які безпосередньо здійснюють кадрову роботу.

В умовах воєнного стану роль цих структур значно зростає, оскільки від їх ефективності залежить спроможність державного апарату виконувати свої функції. Водночас, практика показує необхідність посилення координації між різними суб'єктами кадрової роботи, створення єдиної інформаційної системи управління кадрами, яка б дозволяла оперативно реагувати на зміни кадрової ситуації. Система добору кадрів на державну службу традиційно базується на конкурсних засадах, що забезпечує реалізацію принципів рівного доступу громадян до державної служби, професіоналізму та компетентності. Проте в умовах воєнного стану виникає об'єктивна необхідність у спрощенні конкурсних процедур для оперативного заповнення критично важливих посад. При цьому важливо знайти баланс між швидкістю призначення та якістю відбору кандидатів.

Міжнародний досвід показує, що в кризових ситуаціях ефективними є механізми тимчасового призначення на посади з подальшим проведенням повноцінного конкурсу після стабілізації ситуації. Також використовується практика залучення до роботи в державних органах фахівців з приватного сектору на умовах строкових контрактів. Такі підходи дозволяють швидко посилити кадровий потенціал державної служби в критичних сферах. Особливої уваги в умовах війни заслуговує питання формування кадрового резерву. Досвід показує, що наявність підготовленого резерву кадрів дозволяє оперативно замінювати посади в разі вибуття працівників з різних причин. Механізм формування резерву має включати не лише оцінку професійних якостей кандидатів, але й визначення їх психологічної готовності до роботи в екстремальних умовах, здатності приймати рішення під тиском, стресостійкості.

Система професійного навчання державних службовців потребує кардинальної трансформації з урахуванням викликів воєнного часу. Традиційні програми підвищення кваліфікації мають бути доповнені спеціалізованими курсами з кризового менеджменту, психологічної підготовки, цивільного захисту, міжнародного гуманітарного права, кібербезпеки. Важливо також розвивати навички міжвідомчої координації, роботи з міжнародними організаціями, комунікації з громадськістю в кризових ситуаціях.

Перспективним напрямом є впровадження системи наставництва, коли досвідчені державні службовці передають свої знання та навички новим працівникам. Це особливо важливо в умовах, коли частина досвідчених кадрів вибуває зі служби, а на їх місце приходять люди без достатнього досвіду роботи в державному апараті.

Цифровізація процесів кадрового забезпечення стає не просто технологічним трендом, а необхідною умовою ефективного функціонування системи державної служби в умовах війни. Електронні системи управління персоналом дозволяють оперативно обробляти кадрову інформацію, проводити дистанційне навчання, організовувати віддалену роботу. Особливого значення набуває створення єдиного державного реєстру державних службовців, який дозволить мати актуальну інформацію про наявні кадрові ресурси.

Мотивація державних службовців в умовах воєнного стану набуває особливого значення. Високий рівень стресу, підвищені ризики, збільшене навантаження вимагають адекватної системи стимулювання. При цьому важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних належать гідний рівень оплати праці, надбавки за роботу в особливих умовах, соціальні гарантії. Нематеріальні стимули включають можливості професійного розвитку, визнання заслуг, створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Психологічний супровід державних службовців стає критично важливим елементом системи кадрового забезпечення. Робота в умовах постійного стресу, необхідність приймати рішення в ситуаціях загрози життю, контакт з постраждалим населенням створюють значне психологічне навантаження. Необхідно забезпечити доступ державних службовців до професійної психологічної допомоги, організувати тренінги з розвитку стресостійкості, навчити методам психологічної саморегуляції.

Міжнародне співробітництво відіграє важливу роль у модернізації системи кадрового забезпечення державної служби України. Країни-партнери надають технічну допомогу, діляться досвідом організації державного управління в кризових ситуаціях [10]. Програми стажування українських державних службовців за кордоном, участь у міжнародних тренінгах сприяють впровадженню кращих світових практик. Особливої уваги заслуговує питання збереження інституційної пам'яті державної служби. В умовах високої плинності кадрів важливо забезпечити передачу знань та досвіду від працівників, які залишають службу, до нових співробітників. Це може досягатися через створення баз знань, документування процедур та процесів, організацію системи менторства [5; 6].

Важливим аспектом організації кадрового забезпечення є розробка та впровадження сучасних методів оцінювання державних службовців. Традиційна система оцінювання, базована переважно на формальних показниках виконання посадових обов'язків, виявилася недостатньо ефективною в умовах воєнного стану [7]. Необхідно впроваджувати комплексні методики, які враховують не лише кількісні результати роботи, але й якісні характеристики: здатність працювати в стресових ситуаціях, ініціативність, готовність брати на себе відповідальність, вміння працювати в команді. Досвід зарубіжних країн, зокрема Ізраїлю та Південної Кореї, які функціонують в умовах постійної зовнішньої загрози, свідчить про ефективність використання методу «360 градусів» для оцінювання державних службовців [10]. Цей метод передбачає збір інформації про працівника від його керівників, підлеглих, колег та, за можливості, громадян - споживачів державних послуг. Такий підхід дозволяє отримати всебічну картину професійних та особистісних якостей службовця.

Особливої уваги потребує питання адаптації нових працівників до роботи в умовах воєнного стану. Програми адаптації мають включати не лише ознайомлення з посадовими обов'язками

та внутрішніми процедурами, але й спеціальну підготовку до роботи в кризових ситуаціях [8]. Важливо, щоб новий працівник розумів специфіку функціонування державного органу в умовах війни, знав алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях, був психологічно готовий до роботи в умовах підвищеного стресу. Система кар'єрного зростання державних службовців також потребує перегляду з урахуванням реалій воєнного часу [4; 5]. Традиційні механізми просування по службі, базовані на стажі роботи та формальних показниках, мають бути доповнені критеріями, що враховують здатність працівника ефективно діяти в кризових ситуаціях. Досвід роботи в зоні бойових дій, участь у ліквідації наслідків обстрілів, організація евакуації населення - ці та інші аспекти мають враховуватися при прийнятті рішень про кар'єрне просування.

Важливим елементом системи кадрового забезпечення є механізм ротації кадрів. В умовах війни ротація набуває особливого значення, оскільки дозволяє, з одного боку, запобігати професійному вигоранню працівників, які працюють в зонах підвищеного ризику, а з іншого - забезпечувати набуття досвіду роботи в кризових умовах більшою кількістю державних службовців [3]. Ротація також сприяє обміну досвідом між різними регіонами та органами влади. Особливу увагу слід приділити питанню гендерної рівності в системі державної служби в умовах воєнного стану. Війна створила додаткові виклики для забезпечення рівних можливостей для чоловіків та жінок на державній службі [7; 8]. З одного боку, мобілізація чоловіків до армії призвела до збільшення частки жінок серед державних службовців. З іншого боку, жінки часто стикаються з додатковими труднощами, пов'язаними з необхідністю поєднувати професійні обов'язки з доглядом за дітьми та літніми родичами в умовах війни.

Система соціального захисту державних службовців набуває критичного значення в умовах воєнного стану. Необхідно забезпечити належний рівень соціальних гарантій для працівників, які виконують свої обов'язки в зонах підвищеного ризику [1; 2]. Це включає страхування життя та здоров'я, компенсації за роботу в небезпечних умовах, психологічну реабілітацію після травматичних подій. Особливої уваги потребують питання соціального захисту сімей державних службовців, які загинули або отримали поранення під час виконання службових обов'язків. Важливим аспектом є організація системи внутрішніх комунікацій в державних органах. В умовах війни, коли ситуація може змінюватися щогодини, критично важливо забезпечити оперативний обмін інформацією між працівниками [6]. Сучасні цифрові інструменти дозволяють організувати ефективну комунікацію навіть в умовах дистанційної роботи. Водночас, необхідно враховувати вимоги інформаційної безпеки, особливо при роботі з чутливою інформацією.

Система управління знаннями в державних органах набуває особливого значення в умовах високої плинності кадрів [3; 7]. Необхідно створювати бази знань, які містять інформацію про процедури, алгоритми дій у різних ситуаціях, контакти ключових осіб та організацій. Це дозволить новим працівникам швидше адаптуватися до роботи та забезпечить збереження інституційної пам'яті організації. Міжвідомча координація в питаннях кадрового забезпечення стає критично важливою в умовах воєнного стану [5]. Необхідно налагодити ефективний обмін інформацією про наявні кадрові ресурси, потреби в спеціалістах певного профілю, можливості перерозподілу персоналу між органами влади. Створення єдиної бази даних про вакансії та кандидатів на державну службу дозволить оперативно закривати кадрові потреби в критичних сферах.

Особливої уваги заслуговує питання залучення молоді до державної служби. В умовах війни молоді люди часто демонструють високий рівень патріотизму та готовність працювати

на благо країни [4; 8]. Водночас, традиційні механізми залучення молоді до державної служби можуть бути недостатньо ефективними. Необхідно розробляти спеціальні програми для випускників вищих навчальних закладів, створювати можливості для стажування в державних органах, впроваджувати менторські програми.

Важливим елементом системи кадрового забезпечення є механізм запобігання корупції. В умовах воєнного стану, коли контрольні функції можуть бути послаблені, а спокуса зловживати службовим становищем зростає, необхідно посилювати антикорупційні заходи [9]. Це включає проведення перевірок на доброчесність, впровадження систем внутрішнього контролю, забезпечення прозорості кадрових процедур. Система підготовки кадрового резерву має враховувати специфіку воєнного часу [5; 6]. Програми розвитку резервістів повинні включати не лише традиційні управлінські дисципліни, але й спеціальні курси з кризового менеджменту, цивільного захисту, психологічної підготовки. Важливо також організовувати практичні тренінги, які моделюють роботу в умовах надзвичайних ситуацій.

Питання етики державної служби набуває особливої гостроти в умовах війни. Державні службовці часто опиняються перед складними моральними дилемами, коли необхідно приймати рішення в умовах конфлікту інтересів або обмежених ресурсів [7; 8]. Необхідно розробляти чіткі етичні стандарти поведінки державних службовців в умовах воєнного стану, проводити навчання з питань етики, створювати механізми вирішення етичних дилем. Таким чином, організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану є складним багатоаспектним завданням, яке потребує системного підходу та врахування специфіки кризової ситуації [3; 10]. Ефективна кадрова політика має базуватися на принципах гнучкості, адаптивності, професіоналізму та патріотизму. Лише за умови створення дієвої системи кадрового забезпечення державна служба зможе ефективно виконувати свої функції в складних умовах воєнного часу та забезпечувати стійкість державних інституцій перед обличчям зовнішньої агресії.

Висновки. Проведення дослідження дозволяє зробити висновок про критичну важливість ефективної організації системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану. Аналіз сучасних викликів та проблем у цій сфері свідчить про необхідність комплексної трансформації підходів до управління людськими ресурсами в державному секторі.

Воєнний стан створює унікальні умови функціонування державного апарату, які вимагають швидкої адаптації кадрової політики до нових реалій. Традиційні механізми добору, оцінювання та розвитку персоналу потребують модернізації з урахуванням специфіки роботи в кризових ситуаціях. При цьому важливо зберегти баланс між оперативністю реагування на виклики та збереженням високих стандартів професіоналізму державної служби.

Ключовими напрямками вдосконалення системи кадрового забезпечення мають стати: розробка гнучких механізмів добору кадрів, які дозволяють оперативно заповнювати вакантні посади без втрати якості відбору; запровадження спеціалізованих програм підготовки державних службовців з акцентом на розвиток компетенцій кризового менеджменту; створення ефективної системи психологічної підтримки персоналу; активне впровадження цифрових технологій в процеси управління кадрами.

Особливої уваги заслуговує питання формування кадрового резерву, здатного забезпечити безперервність державного управління в умовах воєнних дій. Механізми мотивації та утримання кваліфікованих кадрів також потребують перегляду з урахуванням підвищених ризиків та навантаження на державних службовців.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою конкретних механізмів реалізації запропонованих підходів, вивченням міжнародного досвіду кадрового забезпечення

державної служби в умовах збройних конфліктів, а також оцінкою ефективності впроваджуваних змін. Важливим напрямом є також дослідження довгострокових наслідків війни для кадрового потенціалу державної служби та розробка стратегій післявоєнного відновлення управлінських кадрів.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 08 травня 2025).
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення 08 травня 2025).
3. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 328 с.
4. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2018. 239 с.
5. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2018. 396 с.
6. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Атіка, 2019. 160 с.
7. Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: монографія. Київ: НАДУ, 2017. 236 с.
8. Сergygin S.M. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2019. 456 с.
9. Стратегія реформування державного управління України на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (дата звернення 08 травня 2025).
10. Public Administration in Times of Crisis / Ed. by J. Nemec, D. Špaček. Brussels: NISPAcee Press, 2020. 312 p.

References

1. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII [On Civil Service: Law of Ukraine of December 10, 2015 No. 889-VIII]. (2015). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (accessed 08 May 2025), [in Ukrainian].
2. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII [On the Legal Regime of Martial Law: Law of Ukraine of May 12, 2015 No. 389-VIII]. (2015). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (accessed 08 May 2025), [in Ukrainian].
3. Bakumenko, V. D. (2019). Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky: monohrafiia [Formation of public administration decisions: problems of theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
4. Honcharuk, N.T. (2018). Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formuvannia ta rozvytok: monohrafiia [Leading personnel in the field of civil service of Ukraine: formation and development: monograph]. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU. [in Ukrainian].
5. Kovbasiuk, Yu.V. (Ed.). (2018). Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [State personnel policy in Ukraine: status, problems and prospects for development]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
6. Malynovskiy, V.Ya. (2019). Derzhavna sluzhba: teoriia i praktyka: navchalnyi posibnyk [Civil service: theory and practice: textbook]. Kyiv: Atika. [in Ukrainian].

7. Pashko, L.A. (2017). Liudski resursy u sferi derzhavnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady otsiniuvannia: monohrafiia [Human resources in public administration: theoretical and methodological principles of evaluation: monograph]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
8. Serohin, S.M. (2019). Derzhavnyi sluzhbovets u vidnosynakh mizh vladoiu i suspilstvom: monohrafiia [Civil servant in relations between government and society: monograph]. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU. [in Ukrainian].
9. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na period do 2025 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2021 № 831-r [Strategy for reforming the public administration of Ukraine for the period until 2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 21, 2021 No. 831-r]. (2021). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-r> (accessed 08 May 2025), [in Ukrainian].
10. Nemec, J., & Špaček, D. (Eds.). (2020). Public Administration in Times of Crisis. Brussels: NISPAcee Press. [in English].