

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ  
СЛУЖБИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Пояснювальна записка і розрахунки  
до кваліфікаційної роботи магістра  
за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування»  
спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування"

Розробив: здобувач вищої освіти  
за другим (магістерським) рівнем  
(роботу виконано самостійно,  
відповідно до принципів  
академічної доброчесності)  
групи 217-ПУА-Д23  
Андрій КРУТОГУСЕНКО  
(власне ім'я та прізвище)

Керівник:  
д-р ек.наук, професор  
Олена ДИКАНЬ  
(власне ім'я та прізвище)

Рецензент Мирослава КОРИНЬ  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 11 слайдів презентації, 87 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 6 рисунків, 4 таблиці, 88 літературних джерел.

Ключові слова: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ, КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ, ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ.

Об'єктом дослідження є процеси та механізми проходження державної служби в Україні.

Мета дослідження – розробити шляхи вдосконалення системи проходження державної служби в Україні з урахуванням сучасних викликів та вимог до ефективності державного управління.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади проходження державної служби в Україні, включаючи поняття, принципи та нормативно-правове забезпечення.

Проаналізовано сучасний стан державної служби в Україні, проблеми кадрового забезпечення та зарубіжний досвід, який може бути адаптований до українських умов.

Запропоновано напрями вдосконалення проходження державної служби, включаючи розробку моделі, що відповідає європейським стандартам.

Робота спрямована на підвищення ефективності державної служби та її адаптацію до сучасних викликів.

## ABSTRACT

This qualification work includes 11 presentation slides, 87 sheets of an explanatory note of A4 format, including 6 figures, 4 tables, 88 literary sources.

Keywords: CIVIL SERVICE, PUBLIC SERVICE, STAFFING, FUNCTIONS OF THE CIVIL SERVICE, EUROPEAN STANDARDS.

The object of the study is the processes and mechanisms of public service in Ukraine.

The purpose of the study is to develop ways to improve the system of civil service in Ukraine, taking into account modern challenges and requirements for the effectiveness of public administration.

In the qualification work, the theoretical foundations of civil service in Ukraine, including concepts, principles and regulatory support, are investigated.

The current state of the civil service in Ukraine, the problems of staffing and foreign experience that can be adapted to Ukrainian conditions are analyzed.

Directions for improving the passage of civil service, including the development of a model that meets European standards, are proposed.

The work is aimed at improving the efficiency of the civil service and its adaptation to modern challenges.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR-технології

Ступінь вищої освіти магістр

Освітня програма «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування"

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

(вчене звання)

Олена ДИКАНЬ

(власне ім'я та прізвище)

21 жовтня 2024 р.



(підпис)

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Андрію Крутогусенку

(власне ім'я та прізвище)

1. Тема роботи Удосконалення системи проходження державної служби в умовах сучасних викликів

керівник роботи Олена Дикань, д-р ек.наук, професор

(власне ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено розпорядженням по економічному факультету від "21" жовтня 2024 року №25/24

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 12 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи законодавчі й нормативні акти державних органів влади, наукова література, зокрема монографії, статті зарубіжних та вітчизняних учених у періодичних виданнях, фундаментальні положення, дослідження українських та зарубіжних науковців і фахівців з питань державної служби.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Поняття «державна служба» та проблеми проходження державної служби в Україні. Принципи, функції й технології проходження державної служби в Україні. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні. Особливості сучасного стану державної служби. Аналіз поточного стану кадрового забезпечення державної служби. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні. Основні напрями вдосконалення проходження державної служби в Україні. Модель удосконалення проходження державної служби в Україні відповідно до вимог європейських стандартів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Теоретичні засади проходження державної служби в Україні- сім слайдів. 2 Аналіз сучасного стану - шість слайдів. Шляхи удосконалення проходження державної служби в Україні - два слайди.

**6. Консультанти розділів проекту (роботи)**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 21 жовтня 2024 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**





№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади проходження державної служби в Україні	15.11.2024	
2	Аналіз сучасного стану проходження державної служби в Україні та за кордоном	10.12.2024	
3	Шляхи удосконалення проходження державної служби в Україні	08.01.2025	
4	Графічна частина	10.01.2025	

Здобувач вищої освіти  Андрій КРУТОГУСЕНКО  
(підпис) (власне ім'я та прізвище)

Керівник роботи  Олена ДИКАНЬ  
(підпис) (власне ім'я та прізвище)

## Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні засади проходження державної служби в Україні	10
1.1 Поняття «державна служба» та проблеми проходження державної служби в Україні	10
1.2 Принципи, функції й технології проходження державної служби в Україні	15
1.3 Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні	23
Висновки до першого розділу	33
2 Аналіз сучасного стану проходження державної служби в Україні та за кордоном	35
2.1 Особливості сучасного стану державної служби	35
2.2 Аналіз поточного стану кадрового забезпечення державної служби	38
2.3 Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні	49
Висновки до другого розділу	59
3 Шляхи удосконалення проходження державної служби в Україні	61
3.1 Основні напрями вдосконалення проходження державної служби в Україні	61
3.2 Модель удосконалення проходження державної служби в Україні відповідно до вимог європейських стандартів	70
Висновки до третього розділу	74
Висновки	76
Список використаних джерел	78

Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		Літ.	Аркуш	Аркушів
Розробив		Крутогусенко			Удосконалення системи проходження державної служби в умовах сучасних викликів			
Перевірив		Дикань О.В.					5	87
Н. Контр.		Крихітіна Ю.О.				УкрДУЗТ		
Затверд.		Дикань О.В.						

## Список використаних джерел

- 1 Авер'янов В. Б. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник / Авер'янов В. Б. – У 2-х т. : Т. 1. Загальна частина / ред. кол. : В. Б. Авер'янов (голова). – К. : Юридична думка, 2004. – 584 с.
- 2 Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції) / І. Грицяк // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентові України – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004 / 2005. – Вип. 6/7. – С. 442 – 448.
- 3 Державна служба [Текст] : підруч. у 2 т. / редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін. – К.; Одеса : НАДУ, 2012. – Т.1. – 372 с.
- 4 Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с.
- 5 Енциклопедичний словник з державного управління [Текст] : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 819 с.
- 6 Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні [Текст] : моногр. / Т. Є. Кагановська. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 330 с.
- 7 Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні [текст] Навч. посібн. – К.: «Центр учбової літератури», 2012. – 368 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://cul.com.ua/preview/nelipa.pdf>
- 8 Неліпа Д. В. Основні чинники забезпечення якості державної служби /Д. В. Неліпа [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2015/04/10.pdf>

9 Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовт. 2014 р. № 500 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/500-2014-p>

10 Публічна адміністрація в Україні : становлення та розвиток / за заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. – Д. : Монолит, 2010. – 400 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pravo.org.ua/files/stat/Concept\\_public\\_administration.pdf](http://pravo.org.ua/files/stat/Concept_public_administration.pdf)

11 Публічність. Професійність. Неупередженість: звіт про діяльність Національного агентства України з питань державної служби за 2016 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nads.gov.ua/sites/default/files/imce/finalnyu\\_zvit\\_nads.pdf](http://nads.gov.ua/sites/default/files/imce/finalnyu_zvit_nads.pdf).

12 Реформування державного управління в Україні : проблеми і перспективи / кер. авт. кол. В. В. Цветков – К. : Оріяни, 1998. – С. 160

13 Алюшина Н.О. Політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби. ЦКЕ <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogo-rozvitku-nemozhliva-bez-profesionalizaciyipublichnoyi-sluzhbi>.

14 Алюшина Н.О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1/2(70/71). С.11-16.

15 Алюшина Н.О. Цифровізація не зможе повністю замінити держслужбовців - НАДС. URL: <https://sud.ua/uk/news/pubUcation/255750-tsifrovizatsiya-ne-smozhet-polnostyu-zamenit-gossluzhaschikh-nads>

16 Аналітичний Звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2022 році. ЦЕБ : [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BB%0B1%80%B0%BE%B1%84%B0%B5%E%1%81%B1%96%B0%B9%B0%BB%B0%B5%20%B0%BB%B0%B0%B0%B2%E%1%87%B0%B0%B0%BE%0%BB%B1%8E/%B0%97%B0%B2%B1%96%E%1%82%20%2023\\_04\\_14.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BB%0B1%80%B0%BE%B1%84%B0%B5%E%1%81%B1%96%B0%B9%B0%BB%B0%B5%20%B0%BB%B0%B0%B0%B2%E%1%87%B0%B0%B0%BE%0%BB%B1%8E/%B0%97%B0%B2%B1%96%E%1%82%20%2023_04_14.pdf)

17 Аніщенко Т.С. Зарубіжний досвід розвитку публічної служби на прикладі

країн Азії та Північної Америки. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 277-282.

18 Голова Нацагентства з держслужби назвала причини масового звільнення чиновників. 26.05.2023 року. URL:<https://glavcom.ua/country/politics/holova-natsahentstva-z-derzhsluzhbi-nazvala-prichini-masovoho-zvilnennja-chinovnikiv-929797.html>

19 Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*, 8(6), 37-48. иЯЪ : <https://doi.org/10.15421/1520104>

20 Державна служба в країнах ЄС: Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. ВРУ. URL : <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28926.pdf>

21 Державна служба: світовий досвід і Казахстан : веб-сайт. URL : <http://www.exclusive.kz/expertiza/politika/12440/>

22 Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

23 Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року: Розпорядження КМУ № 752-р. від 12.08.2022 р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-derzhavnoi-stratehii-zabezpechennia-rivnykh-prav-ta-mozhlyvostei-752-120822>

24 Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова КМУ № 695 від 05.06.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

25 Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. 2024. OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>

26 Енциклопедія державного управління (Текст) : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю.П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) ( та ін.). 2011. 692 с.

27 Жавнерчик О.В. Державна служба: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 184с



28 Заїка О.В., Бірюкова Т.Ф. Професійні очікування державного службовця як фактор його адаптації в колективі. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. №1(11). С. 112-119. URL: <https://economLcs.net.ua/ejoru/2020/No1/n2.pdf>

29 Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України. URL: [https://api.par.in.ua/uploads/progress\\_report/file\\_uk/39/PAR\\_Report\\_2022\\_ukr.pdf](https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf)

30 Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні. Автореф. дис... докт. наук держ. упр. : 25.00.03. Київ, НАДУ, 2019. 36 с.

31 Іжа М., Мельник В. Особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи. *Актуальні проблеми державного управління*. №2 (83). С. 118-125. URL : <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237282>

32 Карпюк С. Актуальні проблеми формування кадрового потенціалу державної служби в умовах реформування систем державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. № 2(78)-2019. С. 101-105.

33 Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад: наказ НАДС від 18.12.2020 № 246-20. URL : <https://zakon.iada.gov.ua/go/v0246859-20>

34 Колісниченко Н. М. Кадрова політика в країнах Центрально-Східної Європи - держав-членів Європейського Союзу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 79-82. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2014\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2014_1_25)

35 Конституція України : закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96- ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> > laws > show

36 Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, ПОМС та депутатів місцевих рад: розпорядження КМУ № 974-р від 01.12.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/974-2017-%D1%80>

37 Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології,*

права. 2022. № 2. URL : <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/192>.

38 Корчак Н.М. Добročесність державного службовця: етичний та юридичний виміри. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник “Повітряне і космічне право”* 2021. Вип. 2 (59). С. 78-84. URL : <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/UV/article/view/15598>

39 Корчак Н.М. Механізми реінжинірингу в системі формування інноваційних антикорупційних органів державної ' влади: теоретичний аспект. *Наукові перспективи*. 2021. № 3(9). С. 180-192. URL : [http://library.iapm.edu.ua/Naukovi\\_vydannya/Nauk\\_persp/Nauk\\_persp\\_3\(9\)\\_2021.pdf](http://library.iapm.edu.ua/Naukovi_vydannya/Nauk_persp/Nauk_persp_3(9)_2021.pdf)

40 Малиновський В. Я. Державне управління. Київ : Атіка, 2003. 576 с.

41 Мельник В.І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Науковий вісник*. 2020. Вип. 2(26). : [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk\\_diser\\_2022.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk_diser_2022.pdf)

42 Мельник В.І. Теоретико-правові та організаційні засади функціонування системи управління державною службою та людськими ресурсами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 3 (49). С. 69-78.

43 Мельник В.І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис. ...д-ра філософії за спец. “Публічне управління та адміністрування”. Одеса: 2023. 289 с.

44 Моніторингові звіти Програми SIGMA. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління Грудень 2023. URL : [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8\\_SIGMA\\_\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf)

45 Національна економічна стратегія на період до 2030 рік: Постанова КМУ № 179 від 03.03.2021 р. UPL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>.

46 Обушна Н.І., Петринська В.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами: об'єктивна необхідність та особливості

реалізації. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 4 (10). С. 148-163.

47 Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/> <https://nads.gov.ua/>

48 Петринська В.В. Особливості інституційно-правового забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2024. Вип.1(43). С.221-236. URL:<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8791>.

49 Подольчак Н., Цигилик Н. Порівняння фундаментальних засад діяльності державних служб Німеччини, Великобританії та України. *Вчені записки Університету “КРОК”*. 2021. Вип. 3(63). С. 88-93. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-88-93>

50 Пояснювальна записка до проєкту Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад”. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/GI08397A>

51 Про вищу освіту: закон України № 1556-VII від 01.07.2014 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

52 Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану: закон України № 3384-IX від 20.09.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3384-20>

53 Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби: закон України 1285-IX від 23.02.2021 р. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/go/1285-20>

54 Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20>

55 Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі

класифікації посад»: проєкт закону України № 8222, 2023 р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/bins/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-kraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-vprovadzhennya-edinikh-pidkhodiv-v-oplati-pratsi-derzhavnikh-sluzhbovtziv-na-osnovi-klasifikatsii-posad>

56 Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку: наказ НАДС № 20-22 від 17.03.2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0339-22#Text>

57 Про деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: постанова КМУ №440 від 12.04.2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>

58 Про державну службу : закон України № 3723-ХІІ від 26.12.1993 р. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>

59 Про державну службу : проєкт Закону України № 4050/VI від 17.11.2011 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 26. Ст. 273.

60 Про державну службу : закон України № 889-19 від 10.12.2015 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>

61 Про запобігання корупції: закон України від 14.10.2014 № 1700 -VII. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700> - 18

62 Про засади державної антикорупційної політики на 2021 -2025 роки: закон України № 2322-IX від 20.06.2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>.

63 Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС № 158 від 31.08.2016 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16>

64 Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: розпорядження КМУ № 1206-р від 27.12.2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1206-2023-%D1%80>

65 Про затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного

стану в Україні”: закон України № 2102-IX від 24.02.2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2102-20>

66 Про захист інтересів суб’єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни: закон України № 2115-IX від 2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2115-20>

67 Про Кабінет Міністрів України: закон України № 794-VII від р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

68 Про Концепцію адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: постанова КМУ № 1496 від 16.08.1999 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1496-99-%D0%BF#Text225>

69 Про освіту: закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

70 Про правовий режим воєнного стану: Закону України № 389-VIII від р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19>

71 Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: указ Президента України №2 45/2012 від 01.02.2012 р. URL : [zakon.rada.gov.ua/go/45/2012](https://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012)

72 Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження КМУ № 844-р від 01.12.2017 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/844-2017-%D1%80>

73 Публічний Звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році. URL:<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf>

74 Публічний Звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2020 році. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/24.02.2021/zvit-nads-2020-compressed.pdf>

75 Публічний Звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2021 році.

URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/01.03.2022/zvit-2022.pdf>

76 Публічний Звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2022 році.  
URL:[https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82\\_2022.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82_2022.pdf)

77 Публічний Звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2023 році.  
URL:[https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%A1\\_2023\\_6.1\\_compressed.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%A1_2023_6.1_compressed.pdf)

78 Реформування держслужби в країнах світу. 2021. URL :[https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00XD9Q.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XD9Q.pdf)

79 Ріктор Т. Л. Владна еліта в умовах нестабільного українського суспільства. Київ: Софія А. 2007. 278 с.

80 Селіванов С.В., Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадєва. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во “Каравелла”, 2019. 293.

81 Селіванов С. В. Професіоналізація публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* Том 32 (71) № 5 2021. С. 30-36. URL : [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5\\_2021/8.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5_2021/8.pdf)

82 Стратегія реформування державного управління на 2016-2021 роки:  
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012>

83 Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження КМУ № 831 -р від 21.07.2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80>

84 Стратегія сталого розвитку “Україна-2020”: указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

85 Татоян Д., Коломоєць Т. Досвід європейських країн у підготовці та

підвищенні професіоналізму публічних службовців. Грааль науки, 2021, №2- 3, С.140-145. URL :<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.028>

86 Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL : [http://www.kmu.gov.ua/control /uk/ publish/article?art\\_id =248387631](http://www.kmu.gov.ua/control /uk/ publish/article?art_id =248387631)

87 Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

88 Obushna N., Korchak N., Evsyukova O., Selivanov S., Petrynska V. Professionalization of Public Service of Ukraine: Specifics of the Process in the Context of Global Challenges and Modern Social Changes. *Cuestiones Politicas*. 2022, Vol. 40 N° 75 (2022), p. 49-63. DOI:<https://doi.org/10.46398/cuestpol.4075.02>