

ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУТУ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ОБ'ЄКТИВНА ВИМОГА ЧАСУ ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

FORMATION OF THE PERSONNEL RESERVE INSTITUTE OF THE PUBLIC SERVICE IN UKRAINE: THE OBJECTIVE REQUIREMENT OF TIME AND IMPLEMENTATION PROBLEMS

У статті обґрунтовано об'єктивну необхідність формування інституту кадрового резерву державної служби в Україні в умовах сучасних суспільних викликів та загроз та ідентифіковано основні проблеми, що супроводжують цей процес. Доведено, що висока якість державного управління є критично важливим аспектом конкурентоспроможності держави. Однією з підвалин забезпечення високої якості державного управління є залучення на державну службу компетентного та висококваліфікованого персоналу, здатного творчо вирішувати завдання, що стоять перед ним (у т.ч. й в умовах невизначеності), оскільки від професіоналізму та відповідальності державних службовців залежить якісне виконання державних завдань. Особлива увага в даному контексті приділяється функціонуванню інституту кадрового резерву. З'ясовано, що головними факторами, які визначають процес формування кадрового резерву на державній службі в зарубіжних розвинутих країнах світу, є: рівний доступ та добровільність участі в конкурсі для включення до кадрового резерву; об'єктивність і системність оцінки професійних та особистих якостей претендентів залучених до кадрового резерву; планування професійно-посадової кар'єри цивільного службовця; гласність, доступність інформації про формування кадрового резерву на державній службі. Уточнено, що в Україні наразі також йде пошук інноваційних шляхів формування якісного та професійного кадрового забезпечення у сфері державної служби. На цій підставі ідентифіковано основні проблеми становлення інституту кадрового резерву в Україні (починаючи з 1993 року) та сформувано низку висновків прикладного характеру щодо напрямів фокусування завдань щодо відновлення резерву кадрів державної служби. Зроблено висновок, що формування інституту кадрового резерву на державній службі в Україні за умов його завчасного утворення та формування може стати механізмом, що сприятиме забезпеченню доступу до державної служби більшої кількості професійних осіб, які володіють необхідними знаннями, уміннями та навичками, моральними і діловими якостями, а також швидшій адаптації вітчизняної державної служби до вимог законодавства ЄС.

Ключові слова: воєнний стан, деокуповані території, державна служба, державне

управління, кадровий резерв, державні службовці, людські ресурси, управління людськими ресурсами на державній службі.

The article substantiates the objective necessity of forming the institution of the personnel reserve of the civil service in Ukraine in the conditions of modern social challenges and threats and identifies the main problems accompanying this process. It is substantiated that the high quality of public administration is a critically important aspect of the state's competitiveness. One of the foundations of ensuring the high quality of public administration is the recruitment of competent and highly qualified personnel into the public service, capable of creatively solving the tasks before them (including in conditions of uncertainty), since the high-quality performance of public services depends on the professionalism and responsibility of public servants tasks. In this context, special attention is paid to the functioning of the personnel reserve institute. It was found that the main factors that determine the process of formation of the personnel reserve in the civil service in foreign developed countries of the world are: equal access and voluntary participation in the competition for inclusion in the personnel reserve; objectivity and systematic assessment of professional and personal qualities of applicants included in the personnel reserve; planning the professional career of a civil servant; publicity, availability of information on the formation of the personnel reserve in the civil service. It has been specified that Ukraine is currently also looking for innovative ways of forming high-quality and professional human resources in the field of public service. On this basis, the main problems of the establishment of the personnel reserve institute in Ukraine (starting from 1993) were identified, and a number of conclusions of an applied nature were formed regarding the areas of focus of tasks related to the restoration of the public service personnel reserve. It was concluded that the formation of the institution of the personnel reserve in the civil service in Ukraine, provided that it is formed and formed in advance, can become a mechanism that will contribute to ensuring access to the civil service of a larger number of professional persons who possess the necessary knowledge, skills and abilities, moral and business qualities, as well as faster adaptation of the domestic civil service to the requirements of EU legislation.

Key words: martial law, de-occupied territories, civil service, civil administration, personnel reserve, civil servants, human resources, human resources management in civil service.

УДК 35.081.73
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.38.35>

Руденко О.М.

доктор наук з державного управління, професор, завідувачка кафедри менеджменту та адміністрування, Національний університет «Чернігівська політехніка», ORCID ID: 0000-0002-2807-1957

Постановка проблеми. Стратегією реформування державного управління на 2022-2025 роки [1] визначено, що одним із перспективних напрямків її реалізації є продовження розбудови професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян. У даному контексті проблема-

тика вдосконалення системи управління людськими ресурсами (HRM) залишається одним із визначальних векторів реформування державного управління загалом. Адже:

– з одного боку, вже на сьогодні державна служба України гостро потребує такого кадрового потенціалу, який би з властивою йому патріотичністю, високою кваліфікованістю,

компетентністю, ініціативністю та добросовісною службою би інтересам суспільства, сумлінно, чесно й добросовісно вирішував би назрілі загальнодержавні та регіональні проблеми та інші службові обов'язки на доручених ділянках державної служби;

– з іншого боку, в повоєнній Україні в публічному секторі вкрай необхідні будуть управлінці з інноваційною домінантою, які стануть персоналом вищої кваліфікації з прогресивними та передовими поглядами, що забезпечуватимуть відновлення економіки та країни в цілому.

Зазначені обставини, на наше переконання, обумовлюють об'єктивну необхідність наукового пошуку інноваційних механізмів формування високопрофесійного пулу державних службовців на державній службі в Україні. Відповідно проблематика формування кадрового резерву на державній службі в Україні є досить актуальною для нашої країни в умовах сучасних суспільних викликів та загроз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій засвідчує, що проблематиці модернізації державної служби та управлінню людськими ресурсами в Україні загалом присвячено досить широке коло наукових праць вітчизняних дослідників, серед яких на особливу увагу заслуговують публікації Н. Алюшиної, К. Ващенко, Н. Гончарук, О. Євсюкової, О. Зелінського, О. Линдюк, Ю. Лихач, Н. Обушної, О. Пархоменко- Куцевіл, І. Поліщук, та ін.

При цьому питання формування/відновлення та функціонування інституту кадрового резерву вітчизняної державної служби досить послідовно розглядаються в роботах Н. Гончарук, М. Іжі, В. Мельника, Г. Мостового, Л. Прудіус, С. Селіванова, С. Серьогіна, та ін. Зазначені науковці наголошують на тому, що критично важливим складником успішності кадрового резерву є залучення персоналу різних рівнів органів державної та місцевої влади, а також широкого кола фахівців із виробничої, культурної, соціальної сфер та ін.

Роботи зазначених учених досить важливі для нашого дослідження, завдяки фокусуванню на практичних заходах із розбудови інституту кадрового резерву вітчизняної державної служби. Однак питання дієвого відновлення та розбудови інституту кадрового резерву державної служби в Україні, особливо в компоненті системи практичних заходів, що уможливають її успішне функціонування (у тому числі й в умовах невизначеності), залишається до кінця не вирішеним у науковому дискурсі.

Формулювання мети статті. З огляду на зазначене, головна ідея статті полягає в

обґрунтуванні об'єктивної необхідності формування інституту кадрового резерву державної служби в Україні в умовах сучасних суспільних викликів та загроз та ідентифікації основних проблем, що супроводжують цей процес.

Виклад основного матеріалу. Рівень професіоналізації інституту державної служби багато в чому залежить від грамотного та кваліфікованого добору кадрів, підвищення рівня їх професійної компетентності, зокрема з урахуванням нових завдань та пріоритетів.

Як відомо, першими країнами, що почали законодавчо врегульовувати державну службу, а не “службу государю”, були Франція та Німеччина. Пізніше з'явилося законодавство про державну (цивільну) службу в Англії, а згодом і в США. Таким чином, у цих країнах робота з кадровим резервом державної служби вже досить давно отримала теоретичне обґрунтування та практичну реалізацію [2].

Дійсно, в США та країнах Західної Європи якісний добір кадрів на державну службу та організацію їх просування, а також відбір у корпус чиновників із різних верств суспільства, забезпечується шляхом застосування ефективних кадрових технологій, зокрема й з використанням кадрового резерву. Хоча офіційно на сьогодні цей кадровий інструмент залишається ще офіційно не закріпленим у низці країн.

У даному контексті доцільно відзначити, що історично сформувалися різні критерії та вимоги до просування державних службовців по службі. Так, у цьому питанні особлива увага приділяється формуванню вищого професійного прошарку службовців. Наприклад, у Німеччині, Англії, Франції та інших країнах ця категорія службовців формується здебільшого не за рахунок “природного” відбору з усієї маси чиновників, а шляхом цілеспрямованої підготовки молодих кадрів, спеціально призначених для входження в еліту [7].

Загалом головними факторами, які визначають процес формування кадрового резерву на державній службі в зарубіжних розвинутих країнах світу, є: рівний доступ та добровільність участі в конкурсі для включення до кадрового резерву; об'єктивність і системність оцінки професійних та особистих якостей претендентів залучених до кадрового резерву; планування професійно-посадової кар'єри цивільного службовця; гласність, доступність інформації про формування кадрового резерву на державній службі.

В Україні наразі також йде пошук інноваційних шляхів формування якісного та професій-

ного кадрового забезпечення у сфері державної служби.

З огляду на це нагадаємо, що автори “Енциклопедії державного управління” визначають кадровий резерв як потенційних працівників, які за умови виникнення вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації [3]. Разом із тим деякі вітчизняні дослідники наголошують, що кадровий резерв можна розглядати як потенційні можливості фахівця, який вже працює на державній службі, обійняти посаду на державній службі, яка за ієрархічністю вища, ніж та, яку він обіймає [4].

На сьогодні досить актуальною видається позиція Н. Гончарук та І. Сурай, які зауважують, що кадровий резерв це – механізм зростання якості державного управління, підвищення професіоналізму службовців на підставі постійного розвитку їх особистісно-ділових якостей, що дозволяють реалізовувати завдання державного управління. Від правильної організації роботи з резервом управління кадрами сьогодні залежить те, які кадри прийдуть у державне управління завтра [5].

У свою чергу Є. Мостовий наводить визначення кадрового резерву на посади державної служби з відмінною смисловою орієнтацією на функціонально-цільову спрямованість такого явища, а саме він констатує, що “кадровий резерв можна розглядати як механізм виявлення, відбору, професійної підготовки та прискореного просування по державній службі талановитої молоді” [6].

Окреслюючи мету існування кадрового резерву, погоджуємося, що вона полягає в “побудові дієвої та послідовної підготовки працівників до призначення на посади державних службовців” [6].

Зауважимо, що, починаючи з 1993 року, коли запрацював перший Закон України “Про державну службу” [7], його 28 стаття та відповідне Положення (Положення Про формування кадрового резерву для державної служби) визначали основи формування й організації роботи з кадровим резервом на державній службі в Україні. При цьому формування системи кадрового резерву українським законодавством визначалося як “послідовна робота спрямована на розвиток кадрового потенціалу, реалізацію можливостей кожного співробітника, що дає змогу здійснити підбір, розвиток, оцінку та просування кадрів згідно цього Закону” [7].

Загалом в Україні до 2016 року кадровий резерв формувався зі спеціалістів місцевого й регіонального самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також із випускників навчальних закладів від-

повідного профілю та державних службовців, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування й отримали рекомендації для просування на більш високі посади. Інакше кажучи, до кадрового резерву мали право бути зарахованими фахово підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов’язків, виявляють ініціативу, мають організаторські здібності, необхідні для виконання посадових обов’язків.

Окрім того, з працівниками, зарахованими до кадрового резерву, проводилася робота відповідно до затверджених керівниками державних органів особистими річними планами, в яких передбачалося [8]:

- систематичне навчання та підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі закордонних);
- участь у роботі нарад, конференцій з питань діяльності державних органів;
- стажування строком до двох місяців у державному органі, до кадрового резерву якого зараховано працівника;
- виконання обов’язків державного службовця, на посаду якого зараховано працівника до кадрового резерву;
- участь у підготовці проєктів нормативних документів.

Проте, прийнятий 10.12.2015 року новий Закон України “Про державну службу” [9], не включив у себе такий важливий, на нашу думку, інструмент як кадровий резерв. З огляду на це, Постанова Кабінету Міністрів України № 465 (465-2016-п) “Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України” від 22.07.2016 року [10] взагалі ліквідувала багато підзаконних актів, зокрема й Положення про формування кадрового резерву для державної служби.

У даному контексті нагадаємо про невдалу спробу наших законодавців ліквідувати створену в цей час прогалину в роботі з людськими ресурсам та повернути кадровий резерв на державній службі. Ця спроба була здійснена 03.07.2020 року, шляхом прийняття за основу Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо кандидатського резерву” (законопроєкт № 3491) [11]. Тобто спостерігається спроба введення в практику державного управління двох понять: “кадровий резерв” і “кандидатський резерв”, якими описуються структурні елементи системи державної служби.

Даним законопроєктом передбачалося створення інституту кандидатського резерву на державній службі в Україні. Зокрема, положення законопроєкту передбачали можли-

вість доповнення чинного Закону України “Про державну службу” новою статтею 251 “Кандидатський резерв” з метою можливості активного та широкого залучення кандидатів для зайняття посад державної служби, що відповідають визначеним вимогам до професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби.

Формування кандидатського резерву мало здійснюватися з числа кандидатів на посаду державної служби, які набрали найбільшу кількість балів за результатами складання загального рейтингу кандидатів (не більше п'яти осіб), що взяли участь у конкурсі, але не визначені переможцями конкурсу. Також зазначалося, що кандидат, який перебуватиме в базі кадрового резерву, не повинен буде подавати на новий конкурс інформацію, передбачену у ст. 25 чинного Закону України “Про державну службу”. У результаті формується кандидатський резерв – інформаційна система (база), що містить відомості про кандидатів на посади державної служби, які успішно пройшли всі етапи оцінювання під час конкурсного відбору, результати проведення оцінювання професійних компетентностей таких кандидатів та оголошені конкурси на посади державної служби. Забезпечення функціонування інформаційної системи (базы) кандидатського резерву здійснюється розпорядником в особі центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [11].

Однак Верховна рада відхилила цей законопроект.

У даному контексті абсолютно справедливо звертає увагу С. Селіванов на те, що в процесі розробки згаданого вище законопроекту, доцільно було би більше уваги акцентувати саме на розробці та реалізації заходів із роботи з кандидатами, що можуть бути зарахованими до резерву у сфері державної служби, “шляхом розроблення й виконання особистих річних планів, у яких варто передбачити такі види діяльності: навчання та підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі закордонних); участі у роботі нарад, конференцій із питань діяльності державних органів; стажування в державному органі, до кадрового резерву якого зараховано працівника; виконання обов'язків державного службовця, на посаду якого зараховано працівника; участь у підготовці проектів нормативних документів. Особливо здійснити посилення фокусу на забезпеченні сталості системи державного управління за рахунок диференціювання програми професіоналізації відповідно до потреб окремих груп державних службовців

у плані їхнього віку й стажу, популяризації ідеї навчання впродовж життя” [2].

Війна в Україні переформатувала роботу всіх сфер суспільного життя, включаючи і сферу публічного управління загалом та сферу державної служби в тому числі. Так, через початок збройної агресії російської федерації в Україні відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 року № 64/2022 “Про введення воєнного стану в Україні” на всій території України введено воєнний стан. У даному контексті важливо нагадати, що з моменту набуття чинності цього указу, проведення конкурсу, як однієї з процедур, що відбуваються на стадії вступу на державну службу, втратило свою актуальність. Адже Законом України “Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану” від 12 травня 2022 року № 2259-IX встановлено, що “в період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних підприємств, установ, організацій керівником державної служби або суб'єктом призначення, сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад” [12].

Отже, беручи до уваги нові сучасні тенденції розвитку державної служби, а також сучасні суспільні виклики та загрози в Україні, на наше глибоке переконання, організація роботи з кадровим резервом має бути кардинально переглянута, так як в умовах воєнного стану в Україні проблематика формування дієвого кадрового потенціалу державної служби стає ще більш критичною. Адже “в умовах відбиття повномасштабного військового вторгнення в Україну та поступового відновлення територіальної цілісності України окремим напрямком державної політики має стати ефективне кадрове забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України” [13].

Як відомо, державна служба – це робота на благо суспільства та задля добробуту кожного громадянина. А працювати в державних органах на деокупованих територіях – це шанс

маленькими кроками творити великі зміни у своїй країні та наближати її перемогу. Це можливість зробити свій внесок у відновлення життя та благополуччя на деокупованих територіях.

Тимчасово окупована територія України є невід'ємною частиною території України, на яку поширюється дія Конституції та законів України, міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України (ст. 1 Закону України “Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України” від 15.04.2014 р. [13]). Водночас після повномасштабного військового вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року межі тимчасово окупованих сухопутних територій збільшились.

У свою чергу, важливо відзначити, що на територіях, тимчасово окупованих до/після 24.02.2022 року (на кшталт, АРК, окремі райони Донецької та Луганської областей та ін.), вже тривалий час працюють незаконні окупаційні адміністрації та не функціонують законні органи державної влади України. У зв'язку з цим швидке укомплектування державними службовцями та відновлення діяльності органів державної влади України на відповідних територіях після їх деокупації вимагає завчасного вироблення та утворення окремого механізму кадрового забезпечення, його нормативно-правового врегулювання. Таким механізмом може стати кадровий резерв для проходження державної служби на деокупованих територіях України.

Наразі вже існує можливість долучитися до резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України та, в подальшому, мати можливість стати державним службовцем. Порядок реалізації даної ініціативи знайшов своє відображення в Постанові Кабінету Міністрів України від 23.05.2023 року № 524 “Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України” [14].

Метою створення такого резерву є 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. Резерв формується в електронній формі. Для автоматизації та цифровізації резерву функціонує інформаційно-комунікаційна система, що містить відомості про осіб,

зарахованих до резерву. Технічним адміністратором системи є НАДС [14].

Учасниками даного 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 [14].

Чинним законодавством передбачається, що пріоритетне право на призначення на посади в державних органах на деокупованих територіях з числа осіб, зарахованих до резерву, матимуть:

- особи із статусом ветерана війни, набутого в установленому законодавством порядку;
- внутрішньо переміщені особи;
- особи, які раніше займали ці посади;
- особи, які мають досвід роботи з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій;
- особи, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України.

Координаторами експериментального проекту виступають Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій та Національне агентство з питань державної служби (НАДС). При цьому проєкт координує й Вища школа державного управління, яка разом із НАДС опрацьовує анкети та формує перелік осіб, які відповідають критеріям на заміщення посад у відповідних органах.

Висновки. Таким чином, на наше переконання, формування інституту Кадрового резерву на державній службі в Україні за умови його завчасного утворення та формування може стати механізмом, що сприятиме забезпеченню доступу до державної служби більшої кількості професійних осіб, які володіють необхідними знаннями, уміннями та навичками, моральними і діловими якостями, а також швидшій адаптації вітчизняної державної служби до вимог законодавства ЄС. Адже, як відомо, гармонізація державної служби шляхом відповідності законодавства у сфері державної служби міжнародним стандартам та нормам ЄС є необхідною умовою для дотримання цінностей ЄС, наближення державної служби до європейських принципів, а також принципів “належного врядування”, які закріплені рішеннями Ради Європи, що сприятиме подальшому членству України в ЄС.

При цьому залишається відкритим питання механізму практичної реалізації означених

пропозицій в умовах воєнного стану (в умовах невизначеності загалом) в Україні. Хоча, є очевидним, що розробка нормативно-правових засад впровадження/відновлення інституту кадрового резерву на державну службу потребуватиме внесення серйозних коректив до окремих положень чинного Закону України “Про державну службу”, що й визначає перспективи наших подальших наукових розвідок.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження КМУ № 831-р від 21 лип. 2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80>
2. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Літопис Волині*. 2023. № 27. С. 268–273. URL : <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44>
3. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [під ред. Ю.В. Ковбасюка]. К. : НАДУ при Президентові України, 2011. Т. 6: Державна служба / [під ред. С.М. Сergyogina, В.М. Сороко]. 2011. 524 с.
4. Досвід професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / [за заг. ред. Т.В. Мотренка, С.М. Сergyogina]. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. 235 с.
5. Гончарук Н., Сурай І. Кадровий резерв як механізм формування розвитку еліти в державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3 (14). С. 162–171.
6. Мостовий Г. І., Бабаєв В. Ю. Формування штатного кадрового резерву як перспективний напрям забезпечення державної служби кадрами нової генерації. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Київ, 2010. № 3. С.239–246.
7. Про державну службу : Закон України від 26.12.1993 (зі змінами та доповненнями). URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>
8. Кандидатський резерв та резерв державних службовців. 2023. URL : <https://uplan.org.ua/kandydatskyi-rezerv-ta-rezerv-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-tse-rizni-poniattia/>
9. Про державну службу : Закон України № 889-19 від 10.12.2015. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
10. Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ № 465 (465-2016-п) від 22.07.2016. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/465-2016-%D0%BF>
11. Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо кандидатського резерву”: законопроект № 3491 від 17.06.2020. URL: https://ips.ligazakon.net/document/ji02109g?ed=2020_07_10
12. 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–ІХ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20>
13. Федчишин С.А. Деякі проблеми кадрового забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України: контекст державної служби. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2022. Вип. 43. URL : <https://dSPACE.nlu.edu.ua/handle/123456789/19694>
14. Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова КМУ від 23.05.2023 № 524. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/524-2023-%D0%BF>