

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ: УКРАЇНА ТА СВІТОВІ ПЕРСПЕКТИВИ

COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS IN THE FIELD OF PERSONNEL SECURITY: UKRAINE AND GLOBAL PERSPECTIVES

Стаття присвячена порівняльному аналізу механізмів публічного управління у сфері кадрової безпеки у Україні та закордонних регіонах, акцентуючи увагу на пошуку рішень щодо підвищення її ефективності та стійкості з урахуванням світового досвіду. Кадрова безпека розглядається як ключовий фактор стабільності та ефективності державних інституцій, який передбачає захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечення прозорості найму, дотримання етичних стандартів, а також запобігання корупційним проявам. У статті також досліджено сучасні механізми її забезпечення у контексті публічного управління. Здійснено аналіз законодавчої та інституційної бази кадрової безпеки в Україні та провідних світових країнах (Канада та країни ЄС). Особливу увагу приділено методології порівняльного аналізу, що дозволяє систематизувати дані про особливості управлінських підходів у різних країнах та виявити ключові фактори, що впливають на ефективність кадрової безпеки. Результати дослідження вказують на значні виклики у сфері кадрової безпеки в Україні, зокрема недостатність законодавчої та інституційної бази, невикористання сучасних технологій та необхідність укріплення інституцій за зразком розвинених країн. Світовий досвід, який був детально розглянутий, містить стратегії підвищення прозорості та стійкості системи кадрової безпеки. Запропоновано комплекс рекомендацій для адаптації кращих практик в контексті України, що можуть сприяти на створення більш стійкої та ефективної системи кадрової безпеки.

Ключові слова: кадрова безпека, державне управління, кадрова політика, професійний кадровий потенціал, управлінська ефективність, загрози в державному секторі, стабільність державних інституцій, розвиток кадрів, національна безпека, система державного управління, національна безпека, професіоналізація.

The article is devoted to a comparative analysis of public administration mechanisms in the field of personnel security in Ukraine and foreign regions, focusing on finding solutions to improve its efficiency and resilience based on global experience. Personnel security is considered a key factor in the stability and efficiency of state institutions, encompassing protection against internal and external threats, ensuring transparency in recruitment, adherence to ethical standards, and preventing corruption. The article also examines modern mechanisms for ensuring personnel security in the context of public administration. It analyzes the legislative and institutional frameworks for personnel security in Ukraine and leading global countries (Canada and EU countries). Particular attention is given to the methodology of comparative analysis, which allows for the systematization of data on the features of administrative approaches in different countries and the identification of key factors influencing personnel security effectiveness. The results of the study highlight significant challenges in the field of personnel security in Ukraine, including the insufficiency of legislative and institutional frameworks, the underutilization of modern technologies, and the need to strengthen institutions based on the models of developed countries. The global experience, thoroughly examined in the study, includes strategies to enhance transparency and resilience in personnel security systems. A set of recommendations is proposed for adapting best practices to the Ukrainian context, which could contribute to creating a more resilient and effective personnel security system.

Key words: personnel security, public administration, personnel policy, professional personnel potential, managerial efficiency, threats in the public sector, stability of state institutions, personnel development, national security, public administration system, national security, professionalization.

УДК 351:614.2:331.108
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.41>

Коваленко В.І.

аспірантка кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
ORCID ID: 0009-0001-5649-1529

Постановка проблеми. Сучасні виклики у сфері публічного управління вимагають ефективних механізмів забезпечення кадрової безпеки як ключового елемента сталого розвитку держави. Особливо актуальним це питання є для України, яка перебуває в умовах реформування управлінських структур та впровадження європейських стандартів. Водночас глобалізаційні процеси та динамічні зміни на світовому ринку праці створюють додаткові ризики для ефективного управління людськими ресурсами в публічному секторі. Наукове розуміння та порівняльний аналіз механізмів публічного управління кадровою безпекою у провідних країнах світу можуть

стати основою для вдосконалення національної кадрової політики, що дозволить забезпечити конкурентоспроможність, професійність та стабільність кадрового потенціалу України, одночасно інтегруючи найкращі світові практики. Однак, відсутність систематизованого аналізу ефективності цих механізмів на міжнародному та національному рівнях обмежує можливості створення стратегії розвитку кадрової безпеки.

Таким чином, постає проблема необхідності теоретичного та практичного обґрунтування інноваційних механізмів публічного управління у сфері кадрової безпеки, що враховують як українські реалії, так і світові тенденції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема кадрової безпеки у сфері публічного управління та її механізмів є широко досліджуваною як в Україні, так і на міжнародному рівні. З. Бурик [1] дослідила питання зміцнення кадрової безпеки в державних органах, а Г. Коптева [4] зробила визначення кадрової безпеки на рівні підприємств. Проаналізовано законодавчу базу, зокрема, Закони України “Про державну службу” [8], який визначає основи правового регулювання державної служби, включаючи вимоги до службовців і механізми кадрової політики та “Про запобігання корупції” [9], що описує заходи щодо протидії корупції, зокрема в частині кадрової безпеки державного сектору. У статті сайту Reuters [31] висвітлено боротьбу з корупційними ризиками в Україні, а Національне агентство України з питань державної служби [6] висвітлює програми підтримки ветеранів у працевлаштуванні на державну службу.

Мета дослідження – порівняти механізми публічного управління у сфері кадрової безпеки в Україні та провідних країнах світу, виявити ключові відмінності та визначити перспективи.

Виклад основного матеріалу. Кадрова безпека в публічному управлінні є критично важливим аспектом, що забезпечує стабільність та ефективність функціонування державних інституцій. Г. Коптева визначає кадрову безпеку як стан захищеності організації від внутрішніх та зовнішніх загроз, пов’язаних із персоналом, що можуть негативно вплинути на її діяльність [4]. Стан включає забезпечення відповідності кваліфікації працівників вимогам посад, запобігання корупційним проявам та збереження конфіденційної інформації. З. Бурик характеризує кадрову безпеку як стан захищеності органів публічного управління від зовнішніх і внутрішніх загроз, що включає забезпечення дотримання законності та правопорядку на території України [1].

Кадрова безпека в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають основні принципи та механізми управління персоналом у державному секторі. Ключовими документами є:

– Закон України “Про державну службу”: встановлює правові та організаційні засади функціонування державної служби, визначає статус державних службовців та їхні обов’язки [8];

– Закон України “Про запобігання корупції”: регламентує заходи щодо запобігання та протидії корупції серед державних службовців, включаючи вимоги до прозорості та підзвітності [9];

– стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року: затверджена Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021, визначає пріоритети та заходи щодо забезпечення економічної безпеки, включаючи аспекти кадрової політики [19]. Хоча документ не містить окремого розділу, присвяченого кадровій державній політиці, стратегія акцентує увагу на необхідності підвищення професійної компетентності державних службовців, впровадження сучасних методів управління та розвитку кадрового потенціалу.

Управління кадровою безпекою в Україні здійснюється через взаємодію кількох ключових інституцій, кожна з яких виконує специфічні функції у забезпеченні стабільності та ефективності кадрового потенціалу держави:

– Національне агентство України з питань державної служби (далі - НАДС): НАДС відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, розробку нормативно-правових актів та контроль за їх виконанням. Агентство забезпечує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, що є основою кадрової безпеки, а також активно сприяє працевлаштуванню ветеранів на державну службу. В 2024 році, у співпраці з Міністерством у справах ветеранів України та Міжнародною організацією з міграції, було запущено е-Карту вакансій для ветеранів та ветеранок [6]. Цифровий сервіс доступний на веб-платформі Е-Ветеран та надає інформацію про актуальні вакансії в державних органах, органах місцевого самоврядування та військових адміністраціях по всій Україні;

– Національне антикорупційне бюро України (далі - НАБУ): НАБУ здійснює заходи щодо запобігання та протидії корупції серед державних службовців, що є критично важливим для забезпечення кадрової безпеки. Виявлення та розслідування корупційних правопорушень сприяє підвищенню довіри до державних інституцій та забезпечує доброчесність кадрів. Варто зазначити, що НАБУ та Фонд цивільних досліджень та розвитку Сполучених Штатів Америки підписали Меморандум про співробітництво у сфері кіберзахисту та інформаційної безпеки. Угода передбачає обмін досвідом, реалізацію навчальних проєктів і підвищення рівня кіберзахисту за участі Кіберцентру Національної академії СБУ [7];

– Антитерористичний центр при Службі безпеки України (далі - АТЦ): АТЦ координує заходи з протидії терористичним загрозам, включаючи аспекти захисту персоналу державних органів. Центр забезпечує підготовку та реалізацію антитерористичних операцій,

що сприяє захисту життя та здоров'я державних службовців [17];

– *Міністерство внутрішніх справ України (далі - МВС):* МВС здійснює загальне керівництво та координацію діяльності правоохоронних органів. Міністерство відповідає за забезпечення громадського порядку, боротьбу зі злочинністю та захист прав громадян, що безпосередньо впливає на кадрову безпеку в державі [5];

– *Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (далі - ДССЗЗІ):* ДССЗЗІ відповідає за забезпечення кібербезпеки та захист інформаційних ресурсів держави. Підрозділ CERT-UA, що входить до складу ДССЗЗІ, займається реагуванням на кіберінциденти та захистом інформаційних систем, що є важливим аспектом кадрової безпеки в умовах сучасних кіберзагроз. Варто зазначити, що завдяки сприянню ДССЗЗІ фахівці з кібербезпеки 23 українських держустанов відвідали Німеччину для участі в тренінгах у рамках ініціативи “Партнерство для зміцнення кібербезпеки” що сприяло покращенню кіберзахисту українських держорганів і розвитку співпраці з європейськими партнерами [21].

Координація та співпраця між цими інституціями забезпечують комплексний підхід до управління кадровою безпекою в Україні, сприяючи стабільності та ефективності функціонування державного апарату.

Інвестиції в соціальні гарантії та підвищення заробітної плати державних службовців також є стратегічно важливими для забезпечення кадрової безпеки. В Україні державні службовці забезпечені соціальними гарантіями, включаючи пенсійне забезпечення, медичне страхування та оплачувані відпустки. За даними Національного агентства України з питань державної служби, 54% службовців відзначили збільшення рівня заробітної плати у 2024 році, що свідчить про ефективність впроваджених змін для досягнення ефективності кадрової безпеки [20]. Але станом на сьогодні Україна стикається з низкою викликів у сфері кадрової безпеки:

– *вплив війни на ринок праці:* тривала війна призвела до значних втрат кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію, що створює дефіцит робочої сили в критичних секторах економіки. Згідно з дослідженням, опублікованим на сайті “Мінфін”, від початку повномасштабного вторгнення ринок праці відновився на 93%, але в деяких галузях, таких як медицина та ІТ, спостерігається дефіцит кадрів [2]. Крім того, посилення мобілізації та інші процеси, пов'язані з війною, можуть внести корективи у ринок праці в Україні у 2024 році [15];

– *корупційні ризики:* незважаючи на зусилля з протидії корупції, випадки зловживань серед державних службовців продовжують підіривати довіру до державних інституцій та ефективність управління. За даними Національного агентства з питань запобігання корупції, у 2023 році 94% респондентів вважали, що корупція є широко розповсюдженою по всій Україні [18]. Крім того, у травні 2024 року Національне антикорупційне бюро України розпочало розслідування щодо можливого витоку інформації [31];

– *необхідність адаптації до європейських стандартів:* у контексті євроінтеграції Україна повинна імплементувати законодавство ЄС у сфері соціальної політики та зайнятості, що вимагає реформування існуючих механізмів управління персоналом. Згідно з аналітичним дослідженням “Повоєнне відновлення ринку праці в Україні: тенденції та загрози”, опублікованим на порталі “Громадський простір”, сучасний стан ринку праці в Україні потребує адаптації до нових викликів та вимог, зокрема у контексті євроінтеграції [3].

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, включаючи вдосконалення законодавчої бази, посилення інституційної спроможності та впровадження найкращих світових практик у сфері кадрової безпеки.

У Канаді забезпечення кадрової безпеки в сфері публічного управління здійснюється через комплексний підхід, що включає законодавче регулювання, інституційні механізми та практичні заходи. Кадрова безпека регулюється низкою законів та нормативних актів, які встановлюють стандарти та вимоги до державних службовців. Основними документами є:

– *Public Service Employment Act:* визначає умови працевлаштування та управління персоналом у державному секторі [29];

– *Financial Administration Act:* регулює фінансові аспекти діяльності державних установ, включаючи управління людськими ресурсами [25].

Важливу роль у забезпеченні кадрової безпеки у сфері публічного управління Канади відіграють спеціалізовані органи:

– *Public Service Commission of Canada:* незалежний орган, відповідальний за забезпечення меритократичного підходу до найму та просування по службі, а також за дотримання принципів рівності та недискримінації [21];

– *Treasury Board of Canada Secretariat:* розробляє політики та надає керівництво щодо управління людськими ресурсами, включаючи питання безпеки та етики [23].

При аналізі діяльності структур, можна дійти висновку, що для підтримання високого рівня

кадрової безпеки органи публічного управління Канади впровадили наступні практики:

– *ретельний відбір та перевірка персоналу*: кандидати на державні посади проходять суворий процес відбору, включаючи перевірку біографічних даних та безпеки;

– *постійне навчання та підвищення кваліфікації*: державні службовці зобов'язані регулярно проходити тренінги з питань етики, безпеки та професійного розвитку.

– *моніторинг та оцінка ефективності*: здійснюється регулярна оцінка роботи співробітників для виявлення потенційних ризиків та забезпечення відповідності стандартам.

Дані механізми сприяють підтриманню високих стандартів кадрової безпеки в публічному управлінні Канади, забезпечуючи ефективність та надійність державних інституцій.

Кадрова безпека у сфері публічного управління є ключовим елементом ефективного функціонування державних інституцій і в країнах Європейського Союзу. Розглянемо підходи до забезпечення кадрової безпеки в публічному секторі на прикладі Німеччини, Франції та Швеції.

У Німеччині кадрова безпека в публічному управлінні забезпечується через суворі процедури відбору та підготовки державних службовців. Федеральний закон про державну службу (*Beamtenstatusgesetz*) регулює правовий статус, обов'язки та права службовців, встановлюючи високі стандарти професійної етики та компетентності [24]. Крім того, існує система постійного навчання та підвищення кваліфікації, що сприяє адаптації персоналу до сучасних викликів.

Франція має розвинену систему кадрової безпеки, засновану на принципах меритократії та професіоналізму. Національний інститут державної служби (*L'Institut national du service public*, далі - *INSP*) відіграє ключову роль у підготовці висококваліфікованих кадрів для публічного сектору [19]. Випускники інституту займають провідні посади в державних органах, що забезпечує стабільність та ефективність управління.

У Швеції регулювання кадрової безпеки державних службовців здійснюється спеціально створеними органами, ключовими серед яких є:

– *Державне агентство з питань зайнятості (Arbetsförmedlingen)*: відповідає за найм, розвиток і навчання державних службовців, а також сприяє забезпеченню відповідності персоналу стандартам кадрової безпеки [23];

– *Конституційний омбудсмен (Justitieombudsmannen)*: орган здійснює кон-

троль за дотриманням законодавства у сфері державної служби, забезпечуючи прозорість і етичну поведінку державних службовців. Омбудсмен також розглядає скарги на порушення прав державних службовців і допомагає усунувати ризики кадрової безпеки [27].

Органи працюють у тісній координації, забезпечуючи високу кадрову безпеку, дотримання правових стандартів і розвиток державної служби в Швеції.

Досліджені приклади демонструють різноманітні підходи до забезпечення кадрової безпеки в публічному управлінні, які враховують національні особливості та сприяють ефективному функціонуванню державних інституцій.

Таким чином, можна дійти висновку, що Україна поступово інтегрує елементи механізмів кадрової безпеки, що використовуються у провідних країнах світу. Проте для досягнення рівня таких держав, як Канада та країни ЄС, необхідно вдосконалити законодавчу базу, посилити інституційні механізми та впровадити сучасні технології управління персоналом. Іноземний досвід може стати основою для розробки більш ефективної стратегії кадрової безпеки у сфері державного управління в Україні.

Висновки та рекомендації. Отже, кадрова безпека в публічному управлінні є невід'ємною складовою стабільності та ефективності державних інституцій. Порівняльний аналіз практичного досвіду України з Канадою та країнами ЄС показав, що Україна демонструє поступове вдосконалення систем кадрової безпеки завдяки впровадженню електронного врядування. Однак виклики, такі як корупція та недостатнє фінансування, залишаються критичними. Міжнародний досвід продемонстрував важливість інтеграції законодавчого регулювання, сучасних технологій та систематичного навчання для забезпечення високих стандартів кадрової безпеки.

Серед перспектив для України вбачається інтеграція найкращих світових практик у процесі управління персоналом, включаючи впровадження аналітичних інструментів для моніторингу ризиків, розширення міжнародної співпраці у сфері обміну досвідом і навчання для підвищення компетенцій українських державних службовців, а також вдосконалення системи соціальних гарантій для підвищення мотивації персоналу та зниження плинності кадрів.

Рекомендовано вдосконалити чинне законодавство щодо кадрової безпеки у сфері публічного управління, оскільки розробка нових нормативно-правових актів, які враховують міжнародні стандарти, зокрема, у сфері

**Порівняльний аналіз практичних заходів та особливостей протидії ризикам
щодо вдосконалення механізмів кадрової безпеки у сфері публічного управління:
Україна та міжнародний досвід**

Країна	Практичні заходи	Особливості протидії ризикам
Україна	Запроваджуються системи електронного врядування, проте процес відбору службовців часто стикається з проблемами прозорості та недосконалими процедурами перевірки персоналу.	Основними викликами є корупція, недостатня прозорість процедур найму та обмежені ресурси для розвитку кадрів.
Канада	Використовуються сучасні технології, включаючи аналітичні інструменти, для виявлення ризиків, пов'язаних із персоналом. Регулярні тренінги спрямовані на підвищення етики та ефективності.	Розвинені системи аналітики й моніторингу дозволяють виявляти внутрішні загрози та мінімізувати ризики.
Франція	Політика орієнтована на довгострокову підготовку кадрів через освітні програми INSP. Регулярно проводяться оцінки ефективності роботи державних службовців.	Стратегія меритократії та регулярна оцінка роботи працівників сприяють зменшенню кадрових ризиків.
Швеція	Прозорість процедур найму мінімізує ризики корупції. Постійне навчання державних службовців сприяє підтриманню високого рівня компетенцій.	Ставка на прозорість і рівність у процедурі найму ефективно знижує ризики конфлікту інтересів.
Німеччина	Високий рівень автоматизації процесів найму, підкріплений суворими стандартами безпеки. Програми навчання орієнтовані на адаптацію до сучасних викликів, зокрема в умовах цифрової трансформації.	Жорсткі вимоги до етики та професійності службовців мінімізують можливі ризики.

Таблиця складена автором на основі джерел [6, 16, 19, 21,23, 24].

прозорості найму та підвищення кваліфікації, матиме ефективний вплив на механізми кадрової безпеки. Також необхідно перейняти іноземний досвід інвестицій у навчання, тобто створювати програми безперервної освіти для державних службовців із акцентом на сучасні виклики, включаючи цифровізацію. Можливе розширення електронних систем для проведення конкурсів, оцінки персоналу та моніторингу кадрових ризиків, що підвищить прозорість. Забезпечення ефективної взаємодії між ключовими установами, такими як НАДС, НАБУ, ДССЗЗІ посилить координацію для інтегрованого підходу до кадрової безпеки.

Застосування цих рекомендацій допоможе Україні підвищити ефективність механізмів кадрової безпеки, що є ключовим елементом сталого розвитку та інтеграції до європейського співтовариства.

ЛІТЕРАТУРА:

- Бурик З. М. Зміцнення кадрової безпеки в органах влади в Україні. *Ефективність управління*. 2020. Вип. 2 (63). Ч. 1, с. 104–115.
- Вплив війни на ринок праці: основні виклики 2024 року. *Мінфін*, URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/02/28/122310577/>
- Дослідження: Повоєнне відновлення ринку праці в Україні – тенденції та загрози.

Громадський простір, 2024. URL: <https://www.prostir.ua/?library=doslidzhennya-povojenne-vidnovlennya-rinku-pratsi-v-ukrajini-tendentsiji-ta-zahrozy>

4. Коптева Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. Серія: Економічні науки. Збірник наукових праць. Харків. 2020. № 2. С. 119–124.

5. Міністерство внутрішніх справ України. Офіційний вебсайт МВС України. URL: <https://mvs.gov.ua/>

6. Національне агентство України з питань державної служби. Публічна служба для ветеранів і ветеранок: відповіді на поширені запитання. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/publiczna-sluzhbadlia-veteraniv-i-veteranok-vidpovid-na-poshyreni-zapytannia>

7. Національне антикорупційне бюро України. НАБУ посилює співпрацю з міжнародними партнерами у сфері кіберзахисту. НАБУ. URL: <https://nabu.gov.ua/news/nabu-posyliuie-spivpratciu-z-mizhnarodnymu-partneramy-u-sferi-kiberzakhystu/>

8. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради, 2016, № 4, ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

9. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України, 2014, № 49, ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

10. Родченко, Лариса, et al. Розвиток емоційної стійкості особистості для подолання наслідків військової травми. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія. 2023. № 5 (61). С. 18-24.
11. Семенець-Орлова, І. А. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. Теорія та практика державного управління. 2015. №3. С. 52-60.
12. Семенець-Орлова, І. А. Актуальні стратегії подолання супротиву освітнім змінам. Ефективність державного управління, 2016, 48.
13. Усаченко О. О. Особливості формування державного оборонного замовлення в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 95-98.
14. Usachenko A. Реалізація сучасної державної політики у сфері культури та орієнтири розвитку в умовах проведення адміністративної реформи. Theory and Practice of Public Administration. 2020. № 1(68). С. 119-125.
15. Radchenko, Oleksandr, et al. Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of "Civilizations Clash" as the Main Object of Information War in Ukraine. In: National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. p. 301-316.
16. Shmalenko, Iuliia; Yeftieni, Natalia; Semenets-orlova, Inna. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In: International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021). Atlantis Press, 2021. p. 88-93.
17. Служба безпеки України. Антитерористичний центр при СБУ. Служба безпеки України. URL: <https://ssu.gov.ua/antyterorystychnyi-tsentr-pry-ssu>
18. Стан корупції в Україні 2023: сприйняття, досвід, ставлення. Engage. 2023. URL: <https://engage.org.ua/stan-koruptsii-v-ukraini-2023-spryjniattia-dosvid-stavlennia/>
19. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року: проект. Київська спадщина. URL: <https://surl.li/gyqurt>.
20. У НАДС дослідили результати впровадження нової системи оплати праці на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-doslidyly-rezultaty-vprovadzhennia-novoi-systemy-oplaty-pratsina-derzhavnii-sluzhbi>
21. Українська делегація взяла участь у тренінгових програмах з кібербезпеки в Німеччині. Держспецзв'язку. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/ukrayinska-delegaciya-vzyala-uchastu-treningovikh-programakh-z-kiberbezpeki-v-nimechchini>
22. Як мобілізація та війна можуть вплинути на ринок праці у 2024 році: пояснює експертка/Суспільне, 2024. URL: <https://suspilne.media/rivne/649170-ak-mobilizacia-ta-vijna-mozut-vplivnuti-narink-praci-u-2024-roci-poasnue-ekspertka/>
23. Arbetsförmedlingen. Arbete i Sverige. Arbetsförmedlingen. URL: <https://arbetsformedlingen.se/for-arbetssokande/arbete-i-sverige>
24. BeamStG – Beamtenstatusgesetz. dejure.org. URL: <https://dejure.org/gesetze/BeamStG>
25. Financial Administration Act. Justice Laws Website. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/F-11/page-2.html#h-228092>
26. Inspection Générale de l'Administration. Missions. Inspection Générale de l'Administration. URL: <https://insp.gouv.fr/missions>
27. Justitieombudsmannen. Uppgift och befogenheter. Justitieombudsmannen. URL: <https://www.jo.se/om-jo/uppgift-och-befogenheter/>
28. Public Service Commission of Canada. Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission.html>
29. Public Service Employment Act. Justice Laws Website. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.01/page-4.html#h-404435>
30. The Professional Institute of the Public Service of Canada. PIPSC. URL: <https://pipsc.ca/about>
31. Ukraine anti-corruption agency probes suspected leak. Reuters. 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-anti-corruption-agency-probes-suspected-leak-2024-05-24>