

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-73>

УДК 35.08(477)

СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

THE SYSTEM OF FORMATION OF THE CIVIL SERVICE PERSONNEL RESERVE: LEGISLATIVE REGULATION AND PRACTICAL INSTRUMENTS

Шишпанова Наталія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8347-5682>

Shyshpanova Nataliia
Mykolaiv National Agrarian University

У статті висвітлено проблематику системи формування кадрового резерву публічної служби України, зокрема її законодавчого регулювання та практичних інструментів. У результаті дослідження встановлено, що розвиток кадрового резерву в Україні був спочатку закріплений законодавством 1993 року, але після прийняття Закону України "Про державну службу" 2015 року важливість цього інституту знизилася, оскільки було скасовано інструмент кадрового резерву. Аналіз ініціатив 2020 року показує, що повернення кадрового резерву в державне управління планувалося через концепцію "кандидатського резерву", однак законопроект не був ухвалений. Подано, що у подальшому, з огляду на виклики війни, система резерву трансформувалася через запуск експериментального проєкту, спрямованого на створення резерву кадрів у Миколаївській, Херсонській та інших областях.

Ключові слова: кадри, кадровий резерв, публічна сфера, персонал, законодавство.

The article highlights the issues of the system of formation of the personnel reserve of the public service of Ukraine, in particular, its legislative regulation and practical instruments, especially in the context of new challenges related to martial law and territorial reintegration. The purpose of the study is to analyse the current state, needs and changes in the system of the personnel reserve, and to consider the practical mechanisms introduced to ensure the effective operation of public authorities in crisis conditions. The relevance of the study is driven by the need for a new personnel policy that takes into account current social challenges, including the provision of highly qualified personnel to the authorities in the de-occupied territories capable of performing recovery and stabilisation tasks. The research methodology is based on a systematic analysis of the legal framework for the civil service personnel reserve, as well as a comparative approach to assessing new legislative initiatives and administrative changes. The methods of legal analysis were also used, which allowed for a deeper study of changes in Ukrainian legislation and their implications for the organisation of the civil service. The study found that the development of the talent pool in Ukraine was initially enshrined in the 1993 legislation, but after the adoption of the new version of the Law of Ukraine 'On Civil Service' in 2015, the importance of this institution decreased, as the talent pool instrument was cancelled. An analysis of the 2020 initiatives shows that the return of the talent pool to public administration was planned through the concept of a 'candidate pool', but the draft law was not adopted. Subsequently, given the challenges of the war, the reserve system was transformed by launching a pilot project aimed at creating a reserve of personnel to work in the de-occupied territories, which allows veterans, internally displaced persons and other qualified citizens to be involved in the civil service. The project is based on an electronic database administered by the NAUCS and is coordinated in partnership with the Ministry of Reintegration of the Temporarily Occupied Territories and the Higher School of Public Administration. The practical value of the article lies in a detailed analysis of the development of public service personnel reserve instruments, which is important for improving the functioning of the civil service in crisis situations such as war, and contributes to the improvement of personnel policy in the territories that require a special approach to reintegration and staffing.

Keywords: personnel, personnel reserve, public sector, staff, legislation.

Постановка проблеми. Питання формування кадрового резерву на публічній службі є важливим елементом системи управління державними ресурсами, адже ефективне кадрове забезпечення забезпечує стабільність, професійність та стійкість державних органів. Наявність кваліфікованих і підготовлених кандидатів, готових зайняти ключові посади, особливо важлива в умовах динамічних суспільно-політичних змін. Проте питання правового забезпечення кадрового резерву в Україні зазнало значних змін за останні десятиліття, і на сьогодні питання про його доцільність, методи формування та інструменти розвитку залишаються відкритими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Законодавче регулювання і практичні інструменти формування кадрового резерву є важливими для ефективного управління державними службовцями, сприяння їх професійному розвитку та забезпечення стабільного функціонування державних органів у кризових ситуаціях. Останні дослідження в цій сфері висвітлюють стратегічні та оперативні аспекти створення й підтримки кадрового резерву, підкреслюючи його значущість для модернізації публічної служби.

Бондаренко І., Горбатюк О. розглядають питання формування кадрового резерву під час війни, акцентуючи на необхідності стратегічного підходу до управління кадрами в кризових ситуаціях [1]. Компанець О. І. аналізує процес створення кадрового резерву для добору державних службовців, підкреслюючи важливість планування та системності у цьому процесі [3].

Руденко О. М. звертає увагу на нагальність формування інституту кадрового резерву як об'єктивної вимоги часу, а також окреслює основні проблеми його реалізації в Україні [8]. Селіванов С. досліджує кадровий резерв як механізм модернізації управління людськими ресурсами, вказуючи на його роль у підвищенні ефективності управління [9].

Скобельська О. аналізує правове забезпечення формування кадрового резерву на тимчасово окупованих територіях України, зосереджуючись на викликах після їх деокупації [10]. Національне агентство України з питань державної служби публікує інформацію про необхідність кадрового резерву для роботи на деокупованих територіях, описуючи механізми та процедури вступу [11].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою роботи є аналіз законодавчого регулювання формування кадрового

резерву публічної служби. Завданнями є: описати особливості нормативно-правового обґрунтування кадрового резерву; виділити практичні аспекти формування кадрового резерву на деокупованих територіях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування кадрового резерву традиційно визначалося як послідовний процес розвитку кадрового потенціалу, який передбачає підбір, навчання, оцінку та просування кадрів. Закон України "Про державну службу" 1993 року заклав фундамент для цього процесу, в якому значне місце відводилося підготовці спеціалістів для зайняття державних посад [2]. Однак важливо розуміти, що формування кадрового резерву не обмежується лише підготовкою фахівців, а передбачає розробку механізмів, які б дозволили забезпечити безперервний розвиток кадрів, відповідність їх кваліфікаційним вимогам та готовність до професійних викликів.

До 2016 року кадровий резерв формувався з широкого кола фахівців, включаючи випускників профільних навчальних закладів, державних службовців тощо. Працівники, зараховані до кадрового резерву, мали змогу отримати досвід, необхідний для зайняття вищих посад, а також пройти додаткову підготовку. Окрім того, вони залучалися до навчальних заходів, стажувань та конференцій, що сприяло їх професійному зростанню. Такий підхід дозволяв не лише заповнювати вакантні посади, але й забезпечувати якісний кадровий резерв на майбутнє.

Зі змінами у 2016 році, викликаними прийняттям нового Закону України "Про державну службу", система кадрового резерву зазнала серйозних змін: законодавець вирішив відмовитися від інституту кадрового резерву як обов'язкового елемента публічної служби [6]. Відтак, Постанова Кабінету Міністрів України № 465 скасувала чинні положення, що регулювали формування кадрового резерву. Такий підхід мав на меті скоротити бюрократичні процедури, однак викликав дискусії серед фахівців щодо його доцільності. Відсутність інституту кадрового резерву залишила прогалину в системі управління персоналом державних органів, що ускладнило процедуру підвищення кваліфікації працівників.

У 2020 році українські законодавці спробували повернути інститут кадрового резерву для державної служби, запровадивши альтернативний механізм – кандидатський резерв. Ідея полягала в оновленні підходу до роботи з людськими ресурсами на державній службі,

враховуючи зростаючу потребу в забезпеченні наявності кваліфікованих претендентів на державні посади. Ця ініціатива отримала форму законопроекту № 3491 «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву», прийнятого 3 липня 2020 року [7]. Законопроект передбачав запровадження нової статті до чинного Закону «Про державну службу» – статті 251 «Кандидатський резерв», що мала створити умови для більш ефективного залучення кваліфікованих кандидатів.

Ключовою ідеєю цього законопроекту було формування нової системи підготовки резерву кадрів, яка включала б тих кандидатів, які, пройшовши конкурсний відбір, не стали переможцями, але набрали високі бали. Ця категорія учасників повинна була автоматично зараховуватися до бази кандидатського резерву, де зберігалися б відомості про їхні професійні компетенції та досягнуті результати. Таким чином, передбачалося створення спеціальної інформаційної системи, яка б містила дані про кандидатів і могла слугувати основою для подальших призначень на вакантні посади.

Запровадження кандидатського резерву пропонувало низку переваг. По-перше, воно спрощувало б процес повторної участі в конкурсі для претендентів, оскільки їм не потрібно було б заново подавати всю документацію відповідно до вимог чинного Закону. Це не тільки економило б час кандидатів, але й дозволяло органам державної влади оперативніше заповнювати вакансії, обираючи претендентів із перевіреного резерву. По-друге, така база могла б стати потужним інструментом управління людськими ресурсами, адже в ній містилися б детальні дані про результати оцінки компетентностей кожного кандидата, що підвищувало б прозорість процесу кадрового відбору та створювало підґрунтя для більш прогнозованого кадрового забезпечення державної служби.

Крім того, функціонування інформаційної системи кандидатського резерву покладалося на спеціально призначений центральний орган виконавчої влади. Це свідчило про серйозний намір законодавців створити централізовану, системну платформу, яка б дозволила ефективно управляти даними про претендентів на посади та своєчасно забезпечувати кадровий резерв. Такий підхід, з одного боку, мав на меті знизити навантаження на державні органи щодо проведення конкурсів, а з іншого боку, гарантувати збереження цінного кадрового потенціалу.

Однак попри низку очевидних переваг, законопроект № 3491 був відхилений Верховною Радою. Відсутність підтримки цієї ініціативи може свідчити про існуючу недовіру до пропонованих нововведень або про побоювання щодо їхньої ефективності в реаліях української державної служби. Можливо, недостатньо було обґрунтовано переваги кандидатського резерву як дієвого інструменту кадрової політики, або ж були сумніви стосовно практичної реалізації такого підходу.

Спроба реформувати систему кадрового резерву через створення кандидатського резерву стала важливим показником стану вітчизняної системи управління людськими ресурсами. Це ще раз підкреслює, що для досягнення стабільного та професійного складу державних службовців потрібно продовжувати пошук оптимальних підходів та інструментів. Формування ефективного кадрового резерву залишається важливою проблемою, і для її розв'язання необхідний комплексний підхід, який би враховував специфіку сучасної публічної служби, запити суспільства та інноваційні практики управління людським потенціалом.

Війна в Україні значно змінила функціонування багатьох суспільних інститутів, зокрема й системи державної служби. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року про введення воєнного стану фактично спричинив тимчасове призупинення певних нормальних процедур на державній службі. Однією з таких процедур стало проведення конкурсів для призначення на державні посади, яке було скасовано через потребу швидко та ефективно реагувати на невідкладні виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням. Зокрема, Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX дозволив призначення осіб на державні посади без конкурсного відбору, надаючи повноваження керівникам публічної служби та місцевого самоврядування здійснювати такі призначення на основі поданих документів [5].

Така зміна продиктована гострою необхідністю забезпечити безперервність функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах надзвичайної ситуації. Воєнний стан зумовив створення оперативної процедури призначення на посади, яка дозволяє уникнути складного й тривалого процесу конкурсного відбору, залишаючи лише базові вимоги до претендентів, такі як громадянство, освіта та відповідний досвід роботи. Це рішення вивільняє державну службу від

додаткових бюрократичних процесів, роблячи систему управління більш гнучкою і придатною для роботи в умовах кризових ситуацій, коли кожна затримка може мати серйозні наслідки для державної безпеки.

Проте такі нововведення створюють нові виклики для системи державної служби, а також змінюють підходи до формування кадрового резерву [4]. З огляду на воєнний стан і постійні ризики, необхідність швидкого заповнення вакансій у державних органах стає особливо критичною, що вимагає переосмислення механізмів підбору й підготовки кадрів. Питання кадрового резерву набуває ще більшого значення, оскільки державні органи повинні не лише швидко замінювати посади, а й забезпечувати, щоб новопризначені особи мали достатній рівень компетентності для виконання своїх обов'язків в умовах підвищеної відповідальності. У цьому контексті кадровий резерв має бути трансформований у дієву систему, здатну швидко адаптуватися до нових викликів і залучати фахівців із необхідним досвідом.

В умовах війни виникає особлива потреба у кваліфікованих кадрах на деокупованих територіях, де державна влада зіштовхується з викликами відновлення нормального функціонування інфраструктури та забезпечення основних потреб населення. Тому кадрове забезпечення державних органів на цих територіях повинно бути пріоритетним напрямом державної політики. У цьому аспекті особлива увага має приділятися створенню кадрового резерву для робіт на деокупованих територіях, оскільки там потрібні фахівці, здатні вирішувати комплексні завдання у важких умовах. Це потребує залучення спеціалістів, які можуть працювати в кризових ситуаціях, а також здатні працювати під тиском.

На сьогоднішній день в Україні реалізовано механізм створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях, що відкриває шлях для громадян, які прагнуть зробити внесок у відновлення державної присутності на цих територіях, до державної служби. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 524, яка регламентує цей експериментальний проєкт, закладає нормативні підвалини для формування кадрового резерву, орієнтованого на укомплектування штатів районних та обласних військових адміністрацій, а також інших державних органів, що працюють або відновлюють діяльність на територіях, звільнених від окупації [11]. Цей проєкт є відповіддю на

нові виклики в умовах війни, які вимагають оперативної мобілізації людських ресурсів та ефективного підходу до кадрової політики в умовах кризових ситуацій.

Формування резерву відбувається в електронному форматі через інформаційно-комунікаційну систему, яка не тільки забезпечує автоматизацію процесів, а й сприяє підвищенню прозорості та ефективності відбору кандидатів. Національне агентство з питань державної служби (НАДС) виступає технічним адміністратором цієї системи, що гарантує її безперебійне функціонування та відповідність державним стандартам обробки даних [10]. Завдяки цифровізації, відомості про осіб, зарахованих до резерву, зберігаються й оновлюються в режимі реального часу, що дозволяє швидко отримувати актуальну інформацію та оптимізувати процес прийняття рішень щодо призначень на посади.

Проєкт є інноваційним не тільки з точки зору технологічного забезпечення, але й за своїми організаційними принципами. Це створює можливість для швидкого реагування на потреби державного управління в умовах постійних змін, що стали нормою в період воєнного часу.

Чинне законодавство визначає пріоритети у формуванні кадрового резерву, орієнтуючись на тих громадян, хто має статус ветерана війни, внутрішньо переміщених осіб, осіб із досвідом роботи з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, а також тих, хто зазнав позбавлення свободи внаслідок агресії проти України. Таким чином, держава надає можливість особам, які пройшли через тяжкі випробування війною, використати свій досвід у сфері державного управління. Ця категорія фахівців є вкрай важливою, оскільки її представники краще розуміють специфіку роботи в умовах відновлення після окупації та здатні до оперативного прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Проєкт координується Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій та НАДС, що забезпечує комплексний підхід до його реалізації. Вища школа державного управління, яка виступає партнером у цьому проєкті, бере на себе важливу функцію з опрацювання анкет кандидатів та формування списків осіб, які відповідають критеріям на призначення. Така міжвідомча координація дозволяє не тільки забезпечити якісний відбір кандидатів, але й підтримувати високий рівень підготовки працівників.

Сучасні виклики вимагають пошуку нових механізмів, які б забезпечили надійну базу для

формування майбутнього кадрового потенціалу державної служби. Зокрема, варто звернути увагу на міжнародний досвід, де система кадрового резерву є основою забезпечення наступності та професійності державних органів. У країнах ЄС та США питання підготовки кадрового резерву є одним із пріоритетних, оскільки саме професійні кадри забезпечують стабільність державної служби, особливо під час кризових ситуацій.

Вважаємо за необхідне розробити рекомендації стосовно формування системи кадрового резерву публічної служби України. Успішне впровадження цієї системи вимагає розробки гнучкої, орієнтованої на перспективу моделі, що враховує особливості української політичної та соціально-економічної реальності, включаючи наслідки воєнного стану, післявоєнну відбудову, а також інтеграційні процеси в рамках співпраці з ЄС. Основою формування ефективної кадрової системи є комплексне дослідження потреб державної служби, визначення пріоритетних напрямків розвитку компетентностей та професійного зростання державних службовців, а також забезпечення прозорих механізмів відбору та розвитку професійного резерву.

Одним із першочергових кроків є впровадження інституційних змін у процес формування кадрового резерву, спрямованих на підвищення ефективності цього процесу. Актуальним завданням є забезпечення прозорості у механізмах добору кандидатів, які будуть включені до кадрового резерву, шляхом впровадження стандартів, що відповідають міжнародним практикам. Це, зокрема, передбачає запровадження електронних інструментів для подачі заявок, що дозволить оптимізувати процес відбору і зменшити корупційні ризики. Важливо забезпечити прозорі механізми оцінювання кандидатів, що ґрунтуються на їхніх професійних навичках, досвіді та потенціалі до подальшого розвитку, використовуючи сучасні методи оцінки, такі як профільна оцінка компетентностей, оцінювання на основі ситуаційних завдань та різноманітні психологічні тести. Це сприятиме об'єктивності та неупередженості при визначенні найкращих кандидатів.

Система кадрового резерву повинна передбачати багаторівневий підхід, який враховує спеціалізацію державних службовців, їхню кваліфікацію та професійний досвід. Важливою є розробка індивідуальних програм розвитку для учасників кадрового резерву, орієнтованих на набуття необ-

хідних знань та вмінь для конкретних посад. Такий підхід включає визначення ключових компетенцій, які є важливими для ефективного виконання посадових обов'язків на різних рівнях управління, і сприяє формуванню цільових груп спеціалістів у різних галузях. В умовах сучасних викликів особливу увагу варто приділити розвитку аналітичних навичок, знань у галузі кризового менеджменту, навичок прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях, а також поглибленню знань щодо міжнародної співпраці, що є особливо важливим в умовах війни та процесу відновлення України.

Державна служба України потребує створення безперервного процесу підвищення кваліфікації та навчання учасників кадрового резерву, що забезпечить гнучкість та адаптивність системи до швидких змін. Це може бути досягнуто шляхом створення централізованих навчальних платформ та партнерських програм з міжнародними інституціями, що дозволить впровадити сучасні знання та практики в управління людськими ресурсами. Постійне навчання, зокрема, онлайн-курси та тренінги, сприятимуть підвищенню кваліфікації, особливо в умовах, коли мобільність обмежена, а вимоги до ефективності державного управління зростають.

Також слід забезпечити підтримку і мотивацію учасників кадрового резерву через створення механізмів внутрішньої мотивації, що включають прозорі та конкурентні умови просування по службі. Надання можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також чітка перспектива переведення до вищих посадових рівнів стимулюватимуть резервістів до розвитку і зростання. Також важливою є корпоративна культура, спрямована на відданість державній службі, розуміння місії та цілей служби, що сприятиме створенню позитивного іміджу державної служби та залученню талановитих спеціалістів до системи кадрового резерву.

Ефективна реалізація кадрового резерву передбачає моніторинг і оцінку результатів, що дозволить своєчасно корегувати стратегію і тактику роботи з резервом. Застосування моніторингових інструментів допоможе вчасно виявляти прогалини в системі і реагувати на них шляхом адаптації процесів, а також сприятиме підвищенню результативності державної служби в цілому.

Висновки. Отже, у нових умовах кадровий резерв не може залишатися лише формальним елементом, а повинен стати активно

діючою структурою, здатною забезпечити безперервну підтримку державної служби компетентними та підготовленими кадрами. Це означає необхідність створення гнучких механізмів, що дозволять швидко поповнювати кадровий резерв відповідно до потреб держави, особливо в контексті відновлення державних функцій на деокупованих територіях. Реалізація проєкту з формування резерву працівників для роботи на деокупованих територіях має стратегічне значення для державної служби в умовах війни. Це ініціатива, що спрямована на залучення мотивованих та

кваліфікованих кадрів, готових працювати в складних умовах відновлення територіальної цілісності України. Такий кадровий резерв є необхідним кроком для зміцнення потенціалу державної служби та реалізації завдань державного управління на звільнених територіях, де потреба в професійних кадрах стає критично важливою. Враховуючи це, необхідно продовжувати досліджувати можливість відновлення інституту кадрового резерву або впровадження альтернативних інструментів розвитку кадрового потенціалу в межах публічної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондаренко І., Горбатюк О. Стратегічні питання формування кадрового резерву в умовах воєнного стану. *Право України*. 2023. № 2023/10. С. 129. DOI: <https://doi.org/10.33498/louu-2023-10-129> (дата звернення: 07.11.2024).
2. Закон України "Про державну службу". *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
3. Компанець О. І. Формування кадрового резерву для підбору державних службовців. *Держава та регіони*. 2022. С. 73–78. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2022/12.pdf (дата звернення: 07.11.2024).
4. Наказ "Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу". *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
5. 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> (дата звернення: 07.11.2024).
6. 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 (дата звернення: 07.11.2024).
7. 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> (дата звернення: 07.11.2024).
8. Руденко О. М. Формування інституту кадрового резерву державної служби в Україні: об'єктивна вимога часу та проблеми реалізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. С. 195–200. URL: <https://paq-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/35.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).
9. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Litopys Volyni*. 2022. № 27. С. 268–273. URL: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44> (дата звернення: 07.11.2024).
10. Скобельська О. Правове забезпечення формування кадрового резерву на тимчасово окупованих територіях України після їх деокупації. *Право.ua*. 2023. № 4-2. С. 102–106. URL: <https://doi.org/10.32782/law.ua.2023.4-2.15> (дата звернення: 07.11.2024).
11. Як долучитися до резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України?. *Головна | Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/yak-doluchytysia-do-rezervu-pratsivnykiv-derzhavnykh-orhaniv-dlia-roboty-na-deokupovanykh-teryto-riiakh-ukrainy> (дата звернення: 07.11.2024).

REFERENCES:

1. Bondarenko, I., & Horbatiuk, O. (2023). Strategic issues of formation of the personnel reserve under martial law. *Pravo Ukrainy*, (2023/10), 129. DOI: <https://doi.org/10.33498/louu-2023-10-129> (accessed November 7, 2024)
2. Zakon Ukrainy "Pro derzhavnu sluzhbu". [Law of Ukraine 'On Civil Service']. Ofitsiyniy vebportal parlamentu Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (accessed November 7, 2024)

3. Kompanets, O. I. (2022). Formuvannia kadrovoho rezervu dlia pidboru derzhavnykh sluzhbovtziv. [Formation of a personnel reserve for the selection of civil servants]. *Derzhava ta rehiony*, 73–78. Available at: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2022/12.pdf (accessed November 7, 2024)

4. Nakaz "Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro sluzhbu upravlinnia personalom derzhavnogo orhanu". [Order 'On Approval of the Model Regulation on the Human Resources Management Service of a State Body']. Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (accessed November 7, 2024)

5. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2022 № 2259–IX. [On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government during the Period of Martial Law: Law of Ukraine of 12.05.2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> (accessed November 7, 2024)

6. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro derzhavnu sluzhbu" shchodo kandydatskoho rezervu": zakonoproiekt № 3491 vid 17.06.2020. [On Amendments to the Law of Ukraine 'On Civil Service' on the Candidate Reserve": Draft Law No. 3491 of 17.06.2020]. Available at: https://ips.ligazakon.net/document/ji02109g?ed=2020_07_10 (accessed November 7, 2024)

7. Pro vnesennia zmin ta vyznannia takymy, shcho vtratyly chynnist, deiakykh aktiv Kabinetu Ministriv Ukrainy: Postanova KМУ № 465 (465-2016-p) vid 22.07.2016. [On Amendments to and Invalidation of Certain Acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 465 (465-2016-p) of 22.07.2016]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/465-2016-%D0%BF> (accessed November 7, 2024)

8. Rudenko, O. M. (2023). Formuvannia instytutu kadrovoho rezervu derzhavnoi sluzhby v Ukraini: ob'iektyvna vymoha chasu ta problemy realizatsii. [Formation of the Institute of the Civil Service Personnel Reserve in Ukraine: Objective Requirement of Time and Problems of Implementation.]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 195–200. Available at: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/35.pdf> (accessed November 7, 2024)

9. Selivanov, S. (2022). Kadrovyi rezerv yak modernizatsiyni mekhanizm upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini. [Personnel reserve as a modernisation mechanism of human resource management in the civil service in Ukraine]. *Litopys Volyni*, (27), 268–273. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44> (accessed November 7, 2024)

10. Skobelska, O. (2023). Pravove zabezpechennia formuvannia kadrovoho rezervu na tymchasovo okupovanykh terytoriiakh Ukrainy pislia yikh deokupatsii. [Legal support for the formation of a personnel reserve in the temporarily occupied territories of Ukraine after their de-occupation]. *Pravo.ua*, (4-2), 102–106. Available at: <https://doi.org/10.32782/law.ua.2023.4-2.15> (accessed November 7, 2024)

11. Iak doluchytysia do rezervu pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv dlia roboty na deokupovanykh terytoriiakh Ukrainy? [How to join the reserve of employees of state bodies to work in the de-occupied territories of Ukraine?]. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. Available at: <https://nads.gov.ua/news/yak-doluchytysia-do-rezervu-pratsivnykiv-derzhavnykh-orhaniv-dlia-roboty-na-deokupovanykh-terytoriiakh-ukrainy> (accessed November 7, 2024)