

**ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ
НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ****PROBLEMS OF STUFFING OF GOVERNMENT AGENCIES IN THE DEOCCUPIED
TERRITORIES OF UKRAINE AND WAYS OF SOLVING THEM**

Лук'янова А.В., студентка II курсу факультету прокуратури
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Мещерякова В.Є., студентка II курсу факультету прокуратури
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Ковтун М.С., к.ю.н., доцентка,
доцентка кафедри адміністративного права
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Стаття присвячена актуальному питанню кадрового забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України.

На основі наданих розділів у статті розглядається важливість звільнення та відновлення територій, окупованих країною-агресором та реінтеграції їх під українську юрисдикцію. Наголошується на необхідності відновлення функціонування органів державної влади на цих територіях, що потребує залучення кваліфікованих державних службовців.

Встановлено, що основними проблемами такого забезпечення є недостатньо кваліфікований персонал, а саме, нестача кваліфікованих кадрів для роботи в специфічних умовах через відтік працівників через евакуацію та релокацію, нестабільність кадрового складу, співпраця з окупантами та дискредитація кадрів, низький рівень мотивації, брак фінансування. Розглянуто основні способи вирішення, такі як: розробка спеціальних освітніх програм, забезпечення гарантій для новопризначених працівників, психологічна підтримка державних службовців, створення нормативної бази, побудову системи оцінювання та підбору персоналу, вирішення питань безпеки. Крім цього, проаналізовано найвагоміший крок та його поточний стан в процесі укомплектування деокупованих територій кваліфікованими кадрами – створення спеціального кадрового резерву для цих територій. Ключові дії у цьому напрямі включають завчасну розробку механізму функціонування такого резерву.

Авторами обґрунтовується необхідність розробки ефективних комплексних концепцій відновлення державної політики у різних сферах та плани відновлення, й стабілізації державної влади на місцях. Стаття торкається проблеми розстановки основних пріоритетів та векторів діяльності, які мають забезпечувати новопризначені, кваліфіковані кадри. Крім вищезазначеного, у статті приділяється особлива увага емоційному стану працівників. Зазначено, що існує потреба у розробці та впровадженні психокорекційних заходів для вирішення проблем здоров'я населення та державних службовців, зокрема у сфері публічного адміністрування.

Автори підкреслюють важливість вирішення кадрових проблем в органах влади на окупованих територіях України шляхом цілісного підходу, що включає заходи психологічної підтримки, створення кадрового резерву, оптимізацію процесу звернення та важливість індивідуального підходу щодо створення функціональної формули відновлення конкретних територій, включаючи їхні суб'єктивні особливості, такі як: час перебування під окупаційною владою, місцевість, рівня безпеки й забезпечення державних органів та інші критерії.

Ключові слова: кадровий резерв, деокуповані території, кадрове забезпечення, державна служба, державні службовці.

The article is devoted to the actual issue of staffing of government agencies in the de-occupied territories of Ukraine.

Based on the sections provided, the article analyzes the importance of liberation and restoration of the territories occupied by the aggressor country and their reintegration under Ukrainian jurisdiction. The authors emphasize the need to restore the functioning of public authorities in these territories, which requires the involvement of qualified civil servants.

The main problems of such provision are identified as insufficiently qualified personnel, namely, the lack of qualified personnel to work in specific conditions due to the outflow of employees due to evacuation and relocation, instability of personnel, cooperation with the occupiers and discrediting of personnel, low level of motivation, and lack of funding. The main ways of solving the problem are considered, such as: developing special educational programs, providing guarantees for newly appointed employees, psychological support for civil servants, creating a regulatory framework, building a system of evaluation and recruitment, and addressing security issues. In addition, the most important step and its current state in the process of staffing the de-occupied territories with qualified personnel – the creation of a special Personnel Reserve for these territories – is analyzed. Key actions in this direction include the advance development of a mechanism for the functioning of such a reserve.

In addition, the text mentions the development of effective comprehensive concepts for the restoration of state policy in various areas and plans for the restoration and stabilization of local government. The article touches upon the problem of setting the main functions, priorities and vectors of activity that should be provided by newly appointed, qualified personnel. In addition to the above, the article pays special attention to the emotional state of employees. It is noted that there is a need to develop and implement psycho-corrective measures to address the health problems of the population and government officials, in particular in the field of public administration.

In general, the authors emphasize the importance of solving personnel problems in the authorities in the occupied territories of Ukraine through a holistic approach, including psychological support measures, creation of a personnel reserve, optimization of the application process, and the importance of an individual approach to creating a functional formula for the restoration of specific territories, including their subjective characteristics, such as the time spent under the occupation authorities, the area, the level of security and provision of public authorities, and other criteria.

Key words: personnel reserve, de-occupied territories, staffing, civil service, civil servants.

Постановка проблеми. Втручання російських військ на територію України призвели до тимчасової окупації частини українських територій, що спричинило значні кадрові проблеми для органів державної влади на цих територіях. Звільнення таких територій від окупаційного режиму та відновлення їх життєдіяльності під юрисдикцією України повинно супроводжуватись і відновленням функціонування органів державної влади, що, у свою

чергу, неможливо зробити без залучення кваліфікованих державних службовців. Ця проблема є досить багатогранною та потребує комплексного підходу, зокрема, одним із основних інструментів її вирішення є створення спеціального кадрового резерву, що також потребує значних зусиль з боку держави. Пріоритетними діями в цій галузі є розроблення спеціального механізму функціонування такого резерву заздалегідь, а саме, нормативно-правове врегулю-

вання, розробка системи оцінки й відбору кадрів, забезпечення державних службовців призначених на посади на таких територіях усіма необхідними гарантіями, розробка програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, застосування люстрації, перевірки та недопущення до роботи осіб, які є схильними до співпраці з окупантами тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз основних аспектів діяльності та комплектації органів державної влади здійснено на основі праць значної кількості науковців (Авер'янова В. Б., Балуха Д. В., Біла-Тіунової Л. Р., Кагановської Т. Є., Плетнєвої Т. Р., Федчишина С. А., Фоміч Г. В.). Головними питаннями, дослідженими науковцями, були проблеми управління персоналом на державній службі, вимоги до претендентів і процедура їх вступу на державну службу, рівень і поточний стан законодавчого врегулювання цих аспектів. Приділено увагу й способам покращення та розвитку вже існуючих механізмів, впровадженню інноваційних технологій. Окрім цього, науковцями проаналізовано також зарубіжний досвід у цій галузі та надано рекомендації для України.

Мета статті. Дослідження проблеми кадрового забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України, визначення основних викликів і перешкод ефективного забезпечення державних органів висококваліфікованими фахівцями, аналіз ініціативи створення кадрового резерву для деокупованих територій, її мети, завдань, механізмів формування та роботи. Також мета полягає в обґрунтуванні необхідності комплексного підходу вирішення вказаної проблеми шляхом розробки та подальшого вдосконалення механізмів відбору, підготовки, навчання та перевірки кандидатів на посаду державних службовців в органи державної влади на звільнених територіях України.

Виклад основного матеріалу. У зв'язку зі збройною агресією Росії, Україна знаходиться у складному геополітичному становищі, що вимагає від держави не тільки збереження територіальної цілісності, але й активної роботи з деокупованими територіями.

Однією з найбільш актуальних проблем є кадрове забезпечення органів державної влади на зазначених територіях. Це є невід'ємною частиною відновлення життєдіяльності раніше окупованих територій України, ліквідації негативних наслідків війни, а також відновлення дії українського законодавства та ратифікованих Верховною Радою України міжнародних нормативно-правових актів на цих територіях. Без належно організованої державної влади в таких регіонах неможлива реалізація основоположного конституційного обов'язку держави – утвердження і забезпечення прав і свобод людини. Закріплення цього обов'язку саме в першому розділі Конституції України ще раз підкреслює важливість забезпечення функціонування органів державної влади на всій території України.

Проблема кадрового резерву не є для України новою, вона є однією з ключових прогалин в ефективній побудові сталої системи державних органів нашої країни. Протягом тривалого часу ця перепона встає на шляху розробки та поліпшення усієї державної політики.

У сучасних умовах значення кадрового забезпечення органів державної влади для деокупованих територій України особливо зростає. У період воєнного стану та повоєнної відбудови, органи державної влади повинні мати здатність швидко адаптуватися до різких змін і результативно виконувати свої обов'язки. Кваліфіковані кадри становлять основу, на якій ґрунтується діяльність державних органів. Від кваліфікації службовців безпосередньо залежить стан та швидкість інтеграції постраждалих від окупації територій назад в український соціум.

Недостатньо кваліфікований персонал, нестабільність кадрового складу, низький рівень мотивації, недостатнє

фінансування та відсутність можливостей професійного зростання – це лише деякі з проблем, які перешкоджають ефективному функціонуванню органів влади.

При вивченні й аналізі цієї проблеми необхідно враховувати період часу, який та чи інша громада перебувала під окупацією. Безсумнівно, чим менше час, який певна адміністративно-територіальна одиниця потерпала від окупаційного режиму – тим більше можливостей на якомога швидшу реінтеграцію її в межі конституційного простору України, а надалі – загальноєвропейського. Набагато складніша ситуація з тими регіонами, які визначені Указом Президента України «Про межі та перелік районів, міст, селищ і сіл, частин їх територій, тимчасово окупованих у Донецькій та Луганській областях» від 07.02.2019 р., тобто регіонами, які знаходяться під окупацією ще задовго до повномасштабного вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року, включаючи Автономну Республіку Крим [1]. Досить тривалий час на цих територіях не виконували своїх функцій українські державні органи, натомість, повноваженнями були наділені нелегітимні та нелегальні органи влади окупаційного режиму. Досить гострим стає питання комунікації із місцевим населенням, оскільки після більше ніж 10 років окупації та активної пропаганди свідомість місцевого населення може бути налаштована зовсім на протилежне.

Після деокупації вищезгаданих громад, виконання функцій держави на них є першочерговим кроком, а отже, кадри для роботи в органах державної влади, місцевих військових, військово-цивільних адміністрацій, правоохоронних органів та органах судової влади потрібно готувати вже зараз. Громадяни, які виявляють бажання стати членом такого кадрового резерву мають бути готовими невідкладно та досить швидко розпочати ліквідацію негативних наслідків тривалої відсутності функціонування української влади на місцях. Це є великим викликом, адже говорячи про судову систему, відомо, що суддів бракує навіть на підконтрольних територіях України. Стосовно правоохоронних органів, безсумнівно, в українській правоохоронній системі неможливо також забезпечити місце для тих, хто працював правоохоронцем при окупаційному режимі. З цього можна зробити висновок, що питанню кадрового забезпечення саме деокупованих територій потрібно приділити значну увагу, відокремивши його від питання загального кадрового забезпечення територій, які завжди перебували під контролем України, адже це стосується насамперед національної безпеки й уникненню появи гострих конфліктів між громадянами.

Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим розробило певний порядок необхідних дій щодо врегулювання ситуації до деокупації, який може стосуватись як і самої АРК, так і інших територій, які так само були окуповані ще до повномасштабного вторгнення. Першочерговим кроком є визначення пріоритетів, основоположних функцій, пріоритетів і векторів діяльності, які мають бути забезпечені новопризначеними кадрами. По-друге необхідне створення освітніх програм для всіх охочих долучитися до розбудови та реабілітації держави на деокупованих територіях. Для цього мають бути зроблені та впроваджені спеціальні курси для відповідних кадрів. Усе це обов'язково має супроводжуватись формуванням почуття впевненості серед громадян, щодо неминучого вигнання окупаційного режиму. Звісно в більшості регіонів після бойових дій неможливо буде відновити державну службу одразу в відповідних населених пунктах, а отже необхідно розробити тимчасовий механізм функціонування органів в інших громадах України [2]. Важливо також відмітити, що при створенні відомчих кадрових резервів для певних регіонів потрібно враховувати відповідну специфіку й особливості таких територій. Не виключено і те, що деякі спеціалісти могли отримати освіту перебуваючи на тимчасово окупованих територіях.

Для того, аби надати їм право займати ті чи інші посади у відновлених українських органах необхідно запровадити механізм перевірки їх кваліфікації та відповідності посаді на яку вони претендують. Крім того, до цього механізму також слід віднести процедури перевірки на відповідність вимогам професійної придатності, а також щодо люстраційних обмежень. Під час перехідного періоду необхідним є забезпечення можливості тимчасового переведення деяких посадових осіб, що обіймають посади в виконавчих комітетах місцевих радах, у відновлені органи державної влади зі збереженням посади й окладу їх основного місця роботи. Увесь цей процес має бути супроводжений необхідними та достатніми гарантіями та фінансовими винагородами для новопризначених службовців.

Основною пропозицією вирішення проблеми забезпечення кадрів на деокупованих територіях є створення кадрового резерву заздалегідь. Безсумнівно, він має бути створений завчасно, адже тільки так держава матиме змогу гарантувати якнайлегше та якнайшвидше проходження періоду стабілізації в проблемних регіонах. Також, такий проєкт буде дуже доречним для мешканців відповідних територій, які виїхали в інші громади та втратили роботу, або ж для тих, що залишались на місцях, де це дозволяла безпекова ситуація.

Наразі Національне агентство України з питань державної служби спільно з Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України за підтримки Державної служби зайнятості розпочали реалізацію проєкту створення такого резерву. Ірина Верещук – Віцепрем'єр-міністерка України повідомила про це в липні 2023 року [3]. Станом на початок 2024 року понад дві тисячі громадян уже було зараховано до такого резерву, і більшість із них виявили намір працевлаштуватись в українському Криму. За словами Віцепрем'єр-міністерки, на початку, серед охочих дослужитись було більше жінок, але надалі бажання стали виявляти і чоловіки. Подати свою кандидатуру може будь-хто із громадян, хто має відповідний досвід роботи, кваліфікацію та освіту [4]. Кабінет Міністрів України постійно працює над тим аби зробити механізм подачі заявок до резерву відновлення легшим і доступнішим. Із процесу реєстрації було вилучено тест на загальну ерудицію, опитування щодо найсильніших особистих рис та ідеологічно-мотиваційних поглядів.

Нормативно-правовою основою такого впровадження стала постанова Кабінету Міністрів України від 24 травня 2023 року №524 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» та, відповідно, закріплений нею Порядок реалізації. Відомо також, що процес впровадження цієї ініціативи обмежений за часом і не може перевищувати 2 років [5]. Цікавим також є те, що, згідно з Порядком, резерв формується повністю в електронній формі. Такий формат також є дещо експериментальним для звичної процедури формування кадрового складу будь-яких органів публічної влади, проте доводить ефективність та дієвість Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, в якій наголошується на необхідності розвитку сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій у сфері управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Більше того, це сприяє кращому та швидшому опануванню працівниками нових технологій, що є як ніколи актуальним для сьогодення [6, с. 172].

Окрім вищезазначених напрацювань, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, спільно з багатьма іншими компетентними та зацікавленими організаціями й іншими дотичними до проблематики міністерствами, готують Стратегію державної політики щодо відновлення влади та реінтеграції населення

деокупованих територій, про що було повідомлено на вебсайті Міністерства 12 січня 2024 року. У рамках розроблення дієвих концепцій відновлення державної політики в усіх сферах, також є і плани дій щодо відновлення та подальшої стабілізації державної влади на місцях.

Важливе місце в питанні формування резерву на таких особливих територіях посідає вирішення безпекових питань. Розповсюдженням негативним явищем за останні роки став колабораціонізм.

Колабораціонізм з окупантами є злочином проти основ національної безпеки України, за який передбачена кримінальна відповідальність. Безсумнівно, особи, чії дії можуть нести небезпеку у вигляді співпраці з окупаційною владою не мають права бути призначеними на посади в органах державної влади України. На нашу думку, дуже доречним було би втілити в життя проєкт Закону України «Про захист української державності від проявів колабораціонізму» від 20.12.2017 р. [7]. По-перше, це забезпечить формування кадрів із лояльних і компетентних громадян, хто щиро прагне служити Україні та її народу. По-друге, це підвищить рівень довіри громадян до влади, адже таким чином буде продемонстровано, що державні органи складаються із добросовісних посадовців, які ні в якому разі не допустили б жодних проявів колабораціонізму, наслідками якого стають жахливі події на теренах України. По-третє, Україна є членом Ради Європи й інших міжнародних організацій, які борються з колабораціонізмом. Перевірка на колабораціонізм кандидатів на службу в державних органах забезпечуватиме належне виконання Україною своїх міжнародних зобов'язань, що позитивно впливатиме на збереження та підвищення довіри міжнародної спільноти й авторитету України на міжнародній арені. У свою чергу, це сприятиме побудові міцних партнерських стосунків побудованих на взаємній довірі з багатьма іншими розвинутими державами.

Іншою важливою частиною для повноцінної та ефективної роботи державних службовців є стан їхнього фізичного та психологічного здоров'я. Через надскладні умови праці та збільшення кількості дестабілізуючих факторів, які обумовлюють зниження рівня здоров'я населення загалом і державного службовця зокрема, викликає необхідність розробки та проведення психокорекційних заходів з усунення синдрому нездоров'я. Цей напрям є одним з найважливіших у психології здоров'я як особливого дослідницького напрямку, за допомогою якого можна отримати цілісну картину стану професійної соціалізації, особливо у сфері державного управління [8, с. 118].

Державні працівники на деокупованих територіях стикаються з низкою факторів, які значно підвищують рівень стресу та перешкоджають дієвому виконанню службових обов'язків. Тому перед державою стоїть вкрай значне завдання, пов'язане з перспективами й умовами реформування кадрової політики державної служби, шляхом введення нових заходів і вдосконалення вже існуючих інститутів у сфері психологічної характеристики службовців. За оцінками Національного агентства України з питань державної служби, на тимчасово окупованих територіях перебуває близько шести тисяч державних службовців, які штатно або дистанційно виконують свої обов'язки. Тому першочергове завдання – методологічно й інформаційно задовільнити попит у психосоціалній підтримці державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на деокупованих та окупованих територіях нашої держави [9, с. 21].

Для вирішення психологічних проблем і зниження рівня стресу в працівників, можна вжити різні заходи підтримки. До прикладу можна привести такі, як:

– *Профілактика психологічних проблем*, тобто проведення профілактичних заходів, які спрямовані на зниження рівня стресу, покращення психологічної рівноваги, гармонізації або ж розвитку навичок швидкої психологіч-

ної допомоги, такі як тренінги. Як приклади таких тренінгів можна навести проведені в НАДС заходи на тему «Перша психологічна допомога та кризова інтервенція», також досить масштабний за обсягом учасників онлайн-марафон «Емоційна стійкість публічного службовця», в якому взяли участь приблизно 500 осіб.

– *Емоційна підтримка* державних службовців, через створення спеціальних просторів на робочому місці, які б допомогли державним службовцям через використання технік психічного розвантаження, профілактичної гімнастики, арттерапії тощо, а також через регулярну організацію круглих столів.

– *Розвиток національної програми* для нормалізації у суспільстві психологічних проблем і оперативної, якісної підтримки населення, й зокрема, державних службовців. Національна програма психічного здоров'я та психосоціальної підтримки здоров'я в Україні була ініційована першою леді – Оленою Зеленською, й наразі програма активно розвивається. Метою програми є створення власної, української моделі якісних і доступних послуг з психічного здоров'я.

Висновок. Проаналізувавши сучасну ситуацію у сфері кадрового забезпечення резерву України для деокупованих територій та проблематику цього питання, можна вказати на необхідність розробки ефективної стратегії відновлення функціональності зазначених територій.

Формула програми підтримки та відновлення життєздатності органів державного управління потребує конкретизації з урахуванням індивідуальних особливостей

кожної окремої деокупованої адміністративної одиниці держави, враховуючи час перебування під юрисдикцією ворожої держави, рівень пошкоджень і руйнувань, які ускладнюють процес підготовки та реалізації професійних навичок особового складу, ступінь забезпечення кількості державних працівників з урахуванням відтоку кадрів через несприятливі умови для професійної діяльності.

Загалом, ефективне управління кадровим резервом на деокупованих територіях в Україні вимагає комплексного підходу, спрямованого на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих працівників, що може сприяти відновленню соціоекономічного потенціалу та підвищенню життєвого рівня населення у зазначених регіонах. До аспектів стратегії включаються фізичні фактори, тобто безпека робітників, створення сприятливих умов для повернення та реінтеграції осіб у ці області та гарантування чіткої та ефективної комунікації між усіма учасниками процесу відновлення. Не менш важливою складовою є суб'єктивні моменти, такі як: психологічна підтримка і допомога в адаптації до складних умов, мотиваційні елементи, у вигляді стимулювання молодих спеціалістів і забезпечення навчання у формах тренінгів, семінарів чи курсів для підвищення кваліфікації кадрів.

Отже, процес відродження деокупованих територій – це складний та тривалий процес, що передбачає врахування багатьох факторів, які невід'ємно поєднані один з одним. Проте, вже зараз мають бути закладені основи для ефективного функціонування органів державної влади на таких територіях.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про межі та перелік районів, міст, селищ і сіл, частин їх територій, тимчасово окупованих у Донецькій та Луганській областях: Указ Президента України від 07.02.2019 №32/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/2019#Text> (дата звернення: 24.03.2024).
2. Підготовка кадрів для державних органів деокупованого Криму: Магістерські програми з публічного управління та адміністрування на деокупованих територіях, розроблені Навчально-науковим інститутом публічного управління та адміністрування Київського національного університету імені Тараса Шевченка спільно з Представництвом Президента України в Автономній Республіці Крим. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/14/files/e1e61688-77c7-4651-8919-864216216ab2.pdf>
3. Кадровий резерв для деокупованих територій найбільше потребує державних службовців та фахівців органів місцевого самоврядування. Офіційний веб-сайт Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. URL: <https://minre.gov.ua/2023/07/21/kadrovuy-rezerv-dlya-deokupovanyh-terytorij-najbilshe-potrebuye-derzhavnyh-sluzhbovcziv-ta-fahivcziv-organiv-misczevogosamovryaduvannya/> (дата звернення: 20.03.2024).
4. Як вчать кадровий резерв для деокупованих територій: пояснення освітян. Суспільне новини. URL: <https://suspijne.media/673180-ak-vcat-kadrovij-rezerv-dla-deokupovanih-teritoriah-poasnenna-osvitan/> (дата звернення: 21.03.2024).
5. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: постанова Кабінету Міністрів від 24.05.2023 № 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.03.2024).
6. Плетньова Т. Р. Адміністративно-правові засади управління персоналом на державній службі: дис-я на здобуття наук. ступеня д-ра філософії: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Харків, 2023. 238 с.
7. Про захист української державності від проявів колабораціонізму: проект Закону України від 20.12.2017. URL: <https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=63192&pf35401=442669> (дата звернення: 24.03.2024).
8. Соколовський С. І. Психологічне здоров'я державного службовця як морально-етична вимога професійної діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 1. С. 115–122.
9. Смельянова Т. В. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану: посібник. Миколаїв, 2022. 166 с.
10. Плетньова Т. Управління персоналом органів державної влади в системі управління якістю державної служби: впровадження інноваційних практик та методів. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2021. № 8 (44). Vol. 2. С. 129–135.