

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.20>**

**УДК 351**

*I. В. Хребтій,*

*к. держ. упр., начальник управління Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, Вища школа публічного управління*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6957-6704>*

## **ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ІНОЗЕМНИХ КРАЇНАХ**

*I. Khrebtii,*

*PhD in Public Administration, Head of the Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions, Higher School of Public Administration*

## **ASSESSING THE COMPETENCIES OF CANDIDATES FOR PUBLIC SERVICE POSITIONS IN FOREIGN COUNTRIES**

*Останніми роками значна увага приділяється відбору і розвитку персоналу публічної служби в Україні, яка перебуває в стані реформування та наближення до стандартів Європейського Союзу.*

*Відповідно до Європейських принципів державного управління програми SIGMA державна служба повинна бути професійною, добросовісною, політично нейтральною, базуватися на заслугах, бути орієнтованою на громадян.*

*Практика проведення конкурсів в Україні на заміщення вакантних посад, що відбулися впродовж останніх років, хоч і засвідчує суттєвий прогрес, однак вимагає удосконалення та вироблення механізмів покращення своєї ефективності.*

*У зв'язку із вищезазначеним було проведено аналіз міжнародної практики оцінювання професійної компетентності при вступі на публічну службу, а саме в Республіці Австрія, Республіці Азербайджан, Великій Британії, Королівстві Данії, Естонії, Італійській Республіці, Республіці Казахстан, Киргизькій Республіці, КНР, Латвії, Литві, Королівстві Нідерланди, Федеративній Республіці Німеччина, США, Республіці Таджикистан, Фінляндії, Французькій Республіці, Республіці Чехії, Швейцарії та Швеції.*

*In recent years, considerable attention has been paid to the selection and development of public service personnel in Ukraine, which is in a state of reform and approximation to the standards of the European Union.*

*According to the European principles of public administration of the SIGMA program, the public service must be professional, honest, politically neutral, merit-based, and citizen-oriented.*

*The relevance of the research topic is due to the fact that Ukraine, as an independent and democratic state, is currently at a difficult and important stage of its development. This process is impossible without the formation of an understanding that the basis of the state personnel policy is laid at the stage of employment of candidates for public service, which directly affects the further functioning of public service institutions and the level of work efficiency of employees hired by authorities.*

*The practice of conducting competitions in Ukraine for filling vacant positions, which have taken place in recent years, although it shows significant progress, requires improvement and the development of mechanisms to improve its efficiency.*

*In connection with the above, an analysis of the international practice of assessing professional competence when entering the public service was carried out, namely in the Republic of Austria, the Republic of Azerbaijan, Great Britain, the*

*Kingdom of Denmark, Estonia, the Italian Republic, the Republic of Kazakhstan, the Kyrgyz Republic, the People's Republic of China, Latvia, Lithuania, the Kingdom of the Netherlands, the Federal Republic of Germany, the USA, the Republic of Tajikistan, Finland, the French Republic, the Czech Republic, Switzerland and Sweden.*

**Ключові слова:** *публічне управління, публічна служба, посади публічної служби, оцінювання кандидатів.*

**Keywords:** *public administration, public service, public service positions, evaluation of candidates.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що Україна як незалежна й демократична держава на сьогодні перебуває на складному та важливому етапі свого розвитку. Цей процес є неможливим без формування розуміння того, що основа державної кадрової політики закладається на етапі працевлаштування кандидатів на публічну службу, який безпосередньо впливає на подальше функціонування інституцій публічної служби та рівень ефективності роботи працівників, прийнятих в органи влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної служби, в тому числі оцінюванні компетентностей публічних службовців зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що питання оцінювання у публічній службі досліджувалося Н.О. Алюшиною, В.Б. Авер'яновим, Ю.П. Битяком, Л.Р. Білою-Тіуною, С.Е. Зелінським, Ю.В. Конотопцевою, В.Р. Кравцем, В.М. Мартиненком, С.К. Хаджирадєвою та ін. Суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики, особливо вивчення міжнародного досвіду оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз процедури оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби в іноземних країнах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

На сьогодні в Україні передбачено 4 способи заміщення вакантних посад у системі влади: зарахування, призначення, конкурс та вибори. Перший спосіб стосується прийняття на роботу технічно-допоміжного персоналу, останній – є основним способом формування представницької влади та основним елементом народовладдя. Щодо конкурсу, то він є потенційно більш демократичним та дає змогу сформувати більш ефективний кадровий потенціал державних службовців порівняно з призначенням. Важливість конкурсу як способу заміщення вакантних посад на державній службі полягає в тому, що він є соціально-правовим методом оцінювання ділових якостей претендентів, в основі якого лежать демократичні принципи рівноправності, об'єктивності та гласності. Професійні, моральні, психофізіологічні якості кандидатів вивчаються у певній послідовності за встановленими законодавством правилами.

Проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.

Відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [1], у Центрі оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Вищої школи публічного управління проводиться тестування на зайняття:

- ✓ посад категорії „А”;
- ✓ посад фахівців з питань реформ категорій „Б” і „В”;

✓ посад категорій „Б” і „В” у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади (крім посад у їх територіальних органах, які утворені як структурні підрозділи апарату, що не мають статусу юридичних осіб).

Практика проведення конкурсів в Україні на заміщення вакантних посад, що відбулися впродовж останніх років, хоч і засвідчує суттєвий прогрес, однак вимагає удосконалення та вироблення механізмів покращення своєї ефективності.

З метою удосконалення конкурсної процедури на публічну службу в Україні було проведено аналіз міжнародної практики оцінювання професійної компетентності при вступі на публічну службу.

За результатами проведеного аналізу можемо констатувати, що в зарубіжних країнах формуються різні моделі прийому на публічну службу.

В таких країнах, як Республіка Азербайджан, Королівство Данія, Естонія, Італійська Республіка, Республіка Казахстан, Киргизька Республіка, Латвія, Литва, Королівство Нідерланди, Федеративна Республіка Німеччина, США, Республіка Таджикистан, Фінляндія, Французька Республіка, Республіка Чехія, Швейцарія та Швеція нормативно-правовим актом, який регулює вступ на публічну службу, є Закон «Про державну (публічну) службу».

В Республіці Австрія, Великій Британії, КНР, Італійській Республіці, Французькій Республіці, США, Швеції основним нормативно-правовим актом, який регулює вступ на публічну службу, є Конституція.

З огляду на міжнародну практику підбору, добору й відбору персоналу на публічну службу варто вказати на певні особливості цього процесу.

Відбір і просування персоналу на публічній службі в зарубіжних країнах здійснюється відповідно до моделі професійних компетентностей/критеріїв (Великобританія, Грузія, Казахстан, Китай, США, Франція тощо).

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ключовими компетентностями, які оцінюються при відборі та просуванні персоналу на публічній службі у Великобританії, є комунікабельність, уміння працювати в команді, самостійність, ініціативність. При вирішенні питання про призначення

персоналу на вищій категорії посад також оцінюється досвід роботи, ділова репутація, наукова робота за проектом [3].

У Німеччині ключовими компетентностями, які оцінюються при відборі та просуванні персоналу на публічній службі, є спеціальні знання; готовність досягати високих результатів; мотивація; формулювання цілей; самостійність; стратегічне планування; переконливість; витривалість; організаторські здібності; почуття відповідальності; надійність; здатність розвиватися; готовність ухвалювати рішення; комунікаційні здібності; якість праці; гнучкість; високий ступінь чіткості; контакти; лояльність; дипломатичність; впевненість у собі; вміння відстоювати власну позицію [4].

У США [6] оцінюють такі компетентності:

- інтелектуальні: розум, різноманітність інтересів, ерудиція; ділові: організаторські здібності, вміння вирішувати першочергові питання, оперативність;

- імпульсивно-вольові: самостійність, вимогливість, наполегливість, володіння собою;

- морально-етичні: відповідальність, цілеспрямованість, оптимізм; прагнення до особистого розвитку; порядність, навички міжособистісних відносин; мотивація; комунікація.

При відборі та просуванні персоналу в публічній службі у Казахстані [7] оцінюють комунікабельність кандидата; здатність працювати з громадянами; здатність до самовдосконалення; лідерство (для державних службовців, які претендують на керівні посади), знання стратегічних і програмних документів у сфері повноважень державного органу, застосування професійних знань.

У Латвії, Литві та Естонії ключовими компетентностями, які оцінюються, є знання стратегічних і програмних документів у сфері повноважень державного органу; компетенції визначені для кожної окремої посади, яку займає чи займатиме державний службовець, у каталозі робіт, який деталізується конкретною установою [2].

У Франції оцінюють адаптивність; уміння вести переговори; уміння оцінювати діяльність; лідерство; стратегічне мислення; управління людськими ресурсами; управління мережами; інноваційні вміння; уміння управляти проектами [5].

Як засвідчують практики, для всіх зарубіжних країн спільним є призначення на публічну службу через конкурс, що є певною запорукою ефективного захисту від зловживань, адже конкурс, за умови його об'єктивного, прозорого та неупередженого проведення, є найкращою процедурою відбору персоналу.

Відбір, як правило, здійснюється незалежною комісією (конкурсним журі) або спеціальним органом, відмінним від органу, який призначає на посаду. За результатами проведеного дослідження було проаналізовано міжнародний досвід у сфері застосування конкурсних процедур для заміщення посад публічної служби. Хотіли би наголосити, що аналізувався саме прогресивний міжнародний досвід – досвід країн, де конкурс застосовується вже більше ста років (Франція й США).

У США узаконені такі принципи відбору осіб на державну службу: набір компетентних осіб з відповідних кадрових джерел з урахуванням представництва всіх верств населення; набір та просування на основі оцінки відповідних здібностей, знань і кваліфікації за результатами неупередженого та відкритого конкурсу, що гарантує всім громадянам рівні можливості; надання пільг при вступі на державну службу для ветеранів, жінок, представників національних меншин [6].

При прийнятті на посади вищих категорій публічної служби у США до уваги беруться: управлінський досвід, успішна участь у навчальних програмах, особливі професійні якості, що забезпечують якісне керівництво організацією.

У Казахстані [7] для державних службовців проводиться комп'ютерне тестування. При вступі на державну службу використовуються такі види тестів: логічний тест; тест на знання державної мови; тест на знання законодавства Республіки Казахстан. При проведенні 2-етапних конкурсів у місцевих

державних органах під час тестування використовуються: тест за професійними і особистісними компетентностями; тест на знання державної мови; тест на знання законодавства Республіки Казахстан.

У Латвії в основі моделі оцінювання праці та розвитку людських ресурсів у сфері державного управління лежить система компетенцій, коли робота, яка виконується, класифікується за групами споріднених посад (наприклад, планування політики дій, стратегії або адміністративне управління) [8].

Для кожної групи визначаються необхідні компетенції та знання, а також розроблені вимоги до кваліфікації виконавця відповідних функціональних обов'язків. Розроблена система класифікації посад застосовується в якості методичної основи для подальшої розробки політики розвитку людських ресурсів: при визначенні необхідної компетенції для посад і споріднених груп посад; розробці системи оцінки праці і плануванні потреби в навчанні, як наголошується в Довіднику з використання компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами державного управління. У Латвії немає спеціальної початкової підготовки державних службовців. Вимога вищої освіти для державного службовця гарантує, що тільки особа, яка має диплом про вищу освіту, може брати участь у конкурсі.

В Естонії існує також посадова державна служба, як і в Латвії. На всі посади державної служби здійснюється набір за відкритим конкурсом. При цьому визначаються загальні вимоги – вища освіта, а також конкретні вимоги, визначені в конкурсних умовах. Обов'язковим є щорічне оцінювання всіх, хто працює у сфері державного управління. Крім того, досить детально розроблені моделі компетенцій для керівників [2].

Європейська Комісія у своєму звіті з питань розширення ЄС відзначила, що досягнення неабияких успіхів на шляху реформування державного управління в Литві було зумовлено головним чином прийняттям нового Закону про державну службу. У Литві письмовий іспит є обов'язковим для всіх кандидатів. Іспит має формат тестування (питання з відповідями на вибір) і складається з двох частин: загальної, що визначає рівень загальної та

юридичної підготовки, та спеціальної, зміст якої залежить від конкретної посади, на яку проводиться конкурс. За результатами письмового іспиту відбіркова комісія призначає співбесіди кандидатам, які успішно пройшли тестування.

Також з огляду на міжнародні практики підбору, добору й відбору персоналу варто вказати на певні особливості цього процесу:

- застосування комплексної оцінки публічних службовців, заснованої на використанні взаємодоповнюючих методів, орієнтованих на оцінку реальних якостей претендентів, їхніх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових профілів, а також виявлення їхніх потенційних можливостей (Великобританія, Нідерланди, США);

- до кандидата на посади публічної служби висувається вимога однаковою мірою володіти як адміністративними, так і технічними навичками (Великобританія, Німеччина, Французька Республіка);

- важливого значення набуває перевірка претендента на посаду державної служби щодо знань державної мови (Австрія, Казахстан, Китай, Азербайджан, Литва, Латвія, Естонія т. ін.);

- основні методи, що застосовуються під час оцінювання, – тести та співбесіди. Останнім часом популярним стає проведення інтерв'ю, зокрема в телефонному режимі (Нідерланди, Азербайджан);

- кандидат може бути прийнятий на посаду публічної служби після завершення спеціальної навчальної програми (Німеччина, Польща, Франція, США);

- функцію відбору кандидатів на посади державних службовців передано недержавним незалежним організаціям/службам зайнятості (Великобританія, Німеччина, Франція, Нідерланди, США).

На даний час у процесі оцінювання значного поширення набули психологічні методи. На відміну від традиційної оцінки, оцінюються не результати (ефективність роботи на певній посаді), а потенціал службовця чи

кандидата на посаду, його психофізіологічні та соціально-психологічні особливості. Психологічні методи дають змогу досягнути досить високого ступеня точності та деталізації оцінки ділових якостей людини.

Прикладом може слугувати ассесмент-центр (США, Казахстан тощо) – це комплекс оцінювальних технологій та інструментів, який визначає одну й ту ж характеристику декілька разів різними інструментами. Це один із найвалідніших (від 75 % і вище, залежно від якості проведення процедури) методів оцінки персоналу. Найчастіше ассесмент-центри використовують там, де помилка у виборі буде коштувати значно більше, ніж проведення ассесменту. Звітність по проведеному ассесмент-центрі включає кілька важливих форм. Це рейтинг претендентів на посаду за критеріями, бальна оцінка вираженості професійно важливих якостей, психологічний портрет, професійні тестування.

Отже, має існувати єдиний методичний Центр, що забезпечує концептуальну єдність підходів, що пропонуються до використання, та адаптацію до запитів державної служби, такі Центри є у деяких іноземних країнах. Основні переваги комп'ютерного тестування полягають в об'єктивності, валідності, демократичності, масовості, короткочасності, технологічності та економічності. Програмне забезпечення Центру має стати складовою єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління персоналом державної служби.

Зарубіжний досвід показує, що важливу роль в процесі конкурсного відбору відіграють центри оцінювання (агентства, рекрутингові компанії, офіси, бюро тощо).

Зупинимось більш детально на аналізі діяльності Центрив оцінювання іноземних країн.

Державний екзаменаційний центр Азербайджанської Республіки є публічною юридичною особою, яка проводить іспити для державних органів, юридичних і фізичних осіб на договірних засадах з прийняття на роботу кадрів державної служби. Він також проводить іспити для вступу до вищих

навчальних закладів та закладів професійно-технічної освіти на конкурсній основі. Центр відіграє значну роль у формуванні державної політики щодо державної служби та проводить іспити для вступу на державну службу та для проходження державної служби [9].

Державний екзаменаційний центр Азербайджанської Республіки проводить тестові іспити для вступу на державну службу на адміністративні посади державної служби та видає сертифікат про складання кандидатом іспиту. Сертифікат є дійсним протягом п'яти років. У подальшому наявність сертифікату дає право на участь у конкурсі на вакантні посади державної служби.

У Великобританії відбором кандидатів для вступу на публічну службу займаються безпосередньо міністерства і відомства під загальним контролем Комісії у справах цивільної служби. Допоміжну роль при відборі персоналу виконують деякі спеціалізовані організації (Центр оцінювання/Assesment centr), такі як Агентство з оцінки та відбору кандидатів для державної служби, Група корпоративного розвитку й інші [3]. З метою вдосконалення професійної підготовки кадрів для цивільної служби засновані Центр з вивчення питань управління та політики, а також Організація навчання кадрів для центральних органів державного управління.

У Королівстві Нідерланди конкурс на публічну службу проводиться за участю приватних агентств. Так, наприклад, Агентство оцінювання Talentem (Талант) активно працює на рекрутському ринку, зокрема в частині набору претендентів на публічну службу. Оцінювання в Агентстві інтерпретуються та здійснюються незалежними психологами у співпраці з Нідерландським інститутом психологів (NIP).

У Казахстані тестування кандидатів на посади державної служби проводяться у Центрі державної служби з управління персоналом [7]. Він проводить тестування кандидатів на різних рівнях державної служби, включаючи керівні посади, спеціалістів та службовців. Кандидати проходять психологічні та професійні тести, а також інтерв'ю з експертами.

У Сполучених Штатах Америки процес відбору на посади державної служби покладено на Бюро управління персоналом [6]. До компетенції Бюро входить призначення службовців на посади та їх просування по службі, оцінка їх роботи, підвищення кваліфікації, заохочення та покарання, вироблення рекомендацій з удосконалення кадрової роботи.

У Франції використовується багатофункціональний підхід до відбору кадрів. Підготовка кандидатів на вищі керівні посади перед прийомом на роботу є необхідною складовою процедури відбору.

Національний інститут державної служби Франції (INSP) надає послуги з оцінювання кандидатів на посади державної служби через кваліфікаційний іспит. Національний інститут державної служби Франції (INSP) розробляє критерії до конкурсного відбору відповідно до вимог заявлених посад.

Для того, щоб стати публічним службовцем у Німеччині, необхідно відповідати низці вимог, включаючи громадянство Німеччини або країни Європейського Союзу, наявність вищої освіти або спеціалізації у відповідній галузі, а також успішне проходження відбіркових випробувань [10].

У Швеції в межах центральної системи державного управління Уряд делегував більшість обов'язків з управління зайнятістю у державному секторі безпосередньо агентствам – центральній адміністрації – Шведському агентству державної зайнятості (Arbetsförmedlingen, англ. Swedish Public Employment Service). До його складу входить приблизно 250 установ у центральному урядовому секторі.

В Естонії центром оцінювання є Rahandusministeeriumi teenistujate sotsiaalhoolekande ja tervishoiuosakonna testikeskus (Центр тестування працівників, які займаються соціальною підтримкою та охороною здоров'я Міністерства фінансів Естонії).

Цей заклад є головним центром, що проводить тестування кандидатів для державних організацій. Втім в окремих випадках тестування може проводитися безпосередньо організацією, в якій буде працювати державний службовець.

Існують також центри оцінювання кваліфікацій, що тестують працівників для приватних компаній, зокрема, тих, хто планує працювати в державному секторі.

Центр оцінки кандидатів на зайняття посад державної служби Литви – Valstybės tarnybos departamentas (Департамент державної служби) проводить письмовий іспит, що є обов'язковим для всіх кандидатів. Іспит має формат тестування (питання з відповідями на вибір) і складається з двох частин: загальної, що визначає рівень загальної та юридичної підготовки, та спеціальної, зміст якої залежить від конкретної посади, на яку проводиться конкурс.

У Латвії Valsts darba inspekcija (Державна інспекція праці) оцінює кваліфікацію та особистісні якості кандидатів на зайняття посад державної служби шляхом процедури тестувань та проведення співбесід.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Практика проведення конкурсів в Україні на заміщення вакантних посад, що відбулися впродовж останніх років, хоч і засвідчує суттєвий прогрес, однак вимагає удосконалення та вироблення механізмів покращення своєї ефективності, тому дуже важливо переймати досвід оцінювання професійних компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби інших країн.

Також варто розглянути можливість створення в Україні регіональних центрів оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби, які відповідатимуть за підготовку і проведення оцінювання, проведення моніторингових досліджень якості наданих послуг.

### **Література**

1. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.03.2024).

2. Руденко О. М. Державне управління та державна служба в країнах ЄС в контексті європейської інтеграції України : навч.-метод. матеріали / О. М. Руденко ; упоряд. І. В. Поліщук. К. : НАДУ, 2013. 68 с.
3. Civil Service Order in Council in the United Kingdom. URL: [http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/38/pdfs/ukpga\\_19980038\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/38/pdfs/ukpga_19980038_en.pdf) (дата звернення: 15.02.2024).
4. Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten URL: <https://www.buzer.de/BLV.htm> (дата звернення: 01.03.2024).
5. Kuhlmann S., Röber M. Civil service in Germany: Between cutback management and modernization. State and Local Government Reforms in France and Germany. *VS Verlag für Sozialwissenschaften*. 2006. С. 89-109.
6. United States Code. URL: <https://uscode.house.gov/browse.xhtml> (дата звернення: 20.01.2024).
7. Закон «Про державну службу Республіки Казахстан» URL: <http://mdai.gov.kz/ru/kategorii/zakon-o-gosudarstvennoy-sluzhbe> (дата звернення: 02.03.2024).
8. Valsts civildienesta likums Latvijas Republikas URL: <https://likumi.lv/ta/id/10944-valsts-civildienesta-likums> (дата звернення: 04.03.2024).
9. State Examination Center of the Republic of Azerbaijan URL: <https://dim.gov.az/en/> (дата звернення: 17.02.2024).
10. Vandenabeele WScheepers S., Hondeghem A. Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany. *Public policy and administration*. 2006. Т. 21. №. 1. С. 13-31.

## References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution “On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (Accessed 07 March 2024).

2. Rudenko, O. M. (2013), *Derzhavne upravlinnia ta derzhavna sluzhba v krainakh YeS v konteksti ievropejs'koi intehratsii Ukrainy* [Public administration and public service in EU countries in the context of European integration of Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine.
3. Civil Service Order in Council in the United Kingdom (2024), available at: [http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/38/pdfs/ukpga\\_19980038\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/38/pdfs/ukpga_19980038_en.pdf) (Accessed 15 Feb 2024).
4. Bundesgesetzblatt (2023), “Ordinance on the careers of federal civil servants”, available at: <https://www.buzer.de/BLV.htm> (Accessed 01 March 2024).
5. Kuhlmann, S. and Röber, M. (2016), “Civil service in Germany: Between cutback management and modernization. State and Local Government Reforms in France and Germany”, *VS Verlag für Sozialwissenschaften*, pp. 89-109.
6. United States Code (2024), available at: <https://uscode.house.gov/browse.xhtml> (Accessed 20 Jan 2024).
7. Ministry of Digital Development, Innovations and Aerospace Industry of the Republic of Kazakhstan (2024), Law “On Civil Service of the Republic of Kazakhstan”, available at: <http://mdai.gov.kz/ru/kategorii/zakon-o-gosudarstvennoy-sluzhbe> (Accessed 02 March 2024).
8. State Civil Service Law of the Republic of Latvia (2024), available at: <https://likumi.lv/ta/id/10944-valsts-civildienesta-likums> (Accessed 04 March 2024).
9. State Examination Center of the Republic of Azerbaijan (2024), available at: <https://dim.gov.az/en/> (Accessed 17 Feb 2024).
10. Vandenabeele WScheepers, S. and Hondeghem, A. (2006), “Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany”, *Public policy and administration*, vol. 21, no. 1, pp. 13-31.

*Стаття надійшла до редакції 12.03.2024 р.*