

УДК 35.08:339.924](477:4)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-27-33>

Ващенко Сергій, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Vashchenko Serhii, Lecturer at the Department of Public Administration and Management of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9966-3220>

Губенко Валентина, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Hubenko Valentyna, Postgraduate student of the Department of Public Administration and Management of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4099-6933>

Погребна Людмила, викладачка кафедри педагогіки, теорії і методики початкової освіти, начальниця відділу кадрів Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Pogrebna Lyudmila, lecturer at the Department of Pedagogy, Theory and Methods of Primary Education, head of the Human Resources Department at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4679-7671>

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК РУШІЙНА СИЛА РЕФОРМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

HUMAN RESOURCES POLICY AS A DRIVING FORCE FOR PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Анотація. У статті здійснено всебічний аналіз необхідності проведення глибоких і системних реформ, які охоплюють не лише трансформацію інституційної структури, а й удосконалення внутрішньої організації центральних і регіональних органів державної влади. У цьому контексті ключовим елементом виступає кадрова політика, яка розглядається як фундаментальний чинник забезпечення стабільності, професіоналізму та ефективності державної служби, особливо в умовах масштабних викликів, спричинених збройною агресією проти України, соціально-економічною нестабільністю та необхідністю відновлення країни. У роботі досліджено процес формування, трансформації та вдосконалення кадрової політики в системі публічного управління з акцентом на адаптацію найкращих міжнародних практик. Зокрема, проаналізовано досвід країн Європейського Союзу – Німеччини, Франції, Польщі, а також Сполученого Королівства, які мають усталені моделі державної служби, що базуються на принципах відкритості, прозорості, меритократії та орієнтації на результат. Виокремлено ефективні управлінські підходи, які можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням національних особливостей, правових норм та інституційного середовища. Результативна кадрова політика передбачає впровадження сучасних управлінських технологій, серед яких: стратегічне управління людськими ресурсами, формування систем мотивації персоналу, орієнтованих на досягнення конкретних результатів, запровадження прозорих механізмів оцінювання професійної діяльності, диференційованих підходів до оплати праці, а також справедливих процедур просування по службі на основі заслуг. Акцентовано важливість підвищення якості надання адміністративних послуг громадянам як одного з ключових індикаторів

ефективності кадрової політики. У підсумку обґрунтовано доцільність і необхідність інтеграції найкращих зарубіжних практик у національну управлінську систему, що сприятиме формуванню професійного, компетентного та мотивованого кадрового потенціалу. Такий підхід дозволить забезпечити якісне функціонування органів публічної влади, підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій та створити передумови для сталого розвитку України в умовах сучасних викликів, зокрема в післявоєнний період.

Ключові слова: кадрова політика, публічне управління, європейські стандарти, імплементація, реформи, євроінтеграція, органи влади.

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the need for deep and systemic reforms that encompass not only the transformation of the institutional structure but also the improvement of the internal organization of central and regional public authorities. In this context, Human Resources (HR) policy emerges as a key element, considered a fundamental factor in ensuring the stability, professionalism, and effectiveness of the civil service, particularly amid the massive challenges posed by armed aggression against Ukraine, socio-economic instability, and the need for national recovery. The study examines the process of developing, transforming, and refining HR policy within the public administration system, with a focus on incorporating the best international practices. Specifically, the experiences of European Union countries – Germany, France, Poland – as well as the United Kingdom, which possess established civil service models based on the principles of openness, transparency, meritocracy, and result orientation – are analyzed. Effective management approaches that can be adapted to Ukrainian realities, taking into account national specifics, legal norms, and the institutional environment, are highlighted. A result-oriented HR policy necessitates the implementation of modern management technologies, including strategic human resource management, the formation of staff motivation systems focused on achieving specific results, the introduction of transparent mechanisms for professional performance evaluation, differentiated approaches to remuneration, and fair, merit-based promotion procedures. The importance of enhancing the quality of administrative service delivery to citizens is emphasized as a key indicator of HR policy effectiveness. In conclusion, the feasibility and necessity of integrating the best foreign practices into the national management system are substantiated, which will facilitate the formation of a professional, competent, and motivated human resources potential. This approach will ensure the high-quality functioning of public authorities, increase the level of citizens' trust in state institutions, and create prerequisites for the sustainable development of Ukraine amidst contemporary challenges, particularly in the post-war period.

Keywords: human resources policy, public administration, European standards, implementation, reforms, European integration, government bodies.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку Україна перебуває у критично важливій точці трансформації державних інституцій, що зумовлено як внутрішніми потребами, так і зовнішніми викликами. Одним із пріоритетних напрямів є глибоке реформування системи публічного управління, яке має стати фундаментом для сталого розвитку, ефективної реалізації державної політики та інтеграції до європейського простору.

Отримання статусу кандидата на членство в Європейському Союзі у 2022 р. стало потужним імпульсом для активізації реформ. Цей статус не лише відкриває нові можливості, а й покладає відповідальність за дотримання європейських стандартів управління, прозорості, підзвітності та верховенства права. У цьому контексті особливу увагу слід приділити кадровій політиці, яка є ключовим чинником стабільності, професіоналізму та інституційної спроможності державної служби.

Однак реалізація реформ ускладнюється низкою об'єктивних чинників. Воєнний стан, спричинений широкомасштабною агресією, змушує державу концентрувати ресурси на обороні, що обмежує можливості для комплексного оновлення управлінської системи.

Реформа кадрової політики має охоплювати низку стратегічних заходів: оновлення системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, впровадження прозорих процедур добору кадрів, створення мотиваційних механізмів для залучення молодих фахівців, а також забезпечення гендерної рівності та інклюзивності в державному управлінні. Важливою складовою є цифровізація кадрових процесів, що дозволить підвищити ефективність управління людськими ресурсами та забезпечити відкритість і доступність інформації.

Таким чином, реформування системи публічного управління неможливе без забезпечення якісних кадрів у державних установах, що також визначає майбутнє України як демократичної, правової та європейсько-орієнтованої держави.

Аналіз досліджень і публікацій. У науковому середовищі сформувався значний масив праць, присвячених реформуванню публічного управління в контексті європейської інтеграції, при цьому особлива увага приділяється кадровій політиці як ключовому чиннику забезпечення подальших реформ і підтримки стандартів країн ЄС. Зокрема, А. Карсім досліджує потенціал адаптації європейських моделей публічного управління до українських реалій у період післявоєнного відновлення, аналізуючи принципи децентралізації, прозорості, підзвітності та орієнтації на результат, а також виклики, пов'язані з відновленням інституційної спроможності та інтеграцією до європейського адміністративного простору. В. Борщевський, О. Василюк та Є. Матвеев аналізують трансформації системи управління в умовах воєнного стану, акцентуючи на гнучкості, адаптації нормативної бази, цифровізації та участі громадянського суспільства. Н. Цигилик проводить порівняльний аналіз HR-підходів в Україні та ЄС, розглядаючи добір, мотивацію, оцінювання та професійний розвиток службовців, а також роль цифрових технологій. С. Салманов досліджує проблеми кадрової політики в Україні, зокрема низький рівень професіоналізму, відсутність мотиваційних механізмів і слабку систему оцінювання, пропонуючи компетентнісний підхід та безперервне навчання. Х. Плечан аналізує моделі управління персоналом у країнах ЄС, засновані на меритократії, відкритості та ефективності, з акцентом на адаптацію до українських умов. А. Тупіс досліджує розвиток персоналу в органах місцевого самоврядування країн ЄС, підкреслюючи важливість стратегічного HR-менеджменту, міжмуніципального співробітництва та цифрових рішень. О. Костенко та Н. Грущинська здійснили порівняльний аналіз українського та зарубіжного досвіду у сфері кадрової політики, визначивши проблеми політичної залежності, непрозорості процедур і слабкої системи підвищення кваліфікації, запропонувавши шляхи вдосконалення з урахуванням міжнародних практик.

Метою статті є обґрунтування значення кадрової політики як одного з ключових чинників реформування системи публічного управління України в умовах європейської інтеграції, сучасних безпекових викликів і дії воєнного стану, а також розробка концептуальних підходів до її модернізації з урахуванням європейських стандартів, викликів післявоєнного відновлення та потреб демократичного розвитку держави.

Виклад основного матеріалу. Запровадження воєнного стану завжди має потужний дестабілізуючий ефект на ключові сфери функціонування держави та суспільства. Це зумовлено не лише глибокими інституційно-правовими змінами, що супроводжують такий режим, а й самим фактом зовнішньої військової агресії, яка спричиняє стрімку трансформацію багатьох неформальних суспільних інститутів. Міжнародний досвід свідчить, що країни, які переживають бойові дії на власній території, стикаються з низкою серйозних викликів: руйнуванням усталених управлінських механізмів, радикальними змінами в економічній структурі, скороченням бюджетних надходжень, загостренням соціальних і демографічних проблем, зростанням рівня бідності та інфляції, а також падінням інвестиційної активності бізнесу [2, с. 32].

Україна, що пережила глибокі соціально-економічні потрясіння внаслідок тривалої війни, нині стоїть перед необхідністю докорінного оновлення системи публічного управління, що є ключовим для ефективно відбудови країни. Сучасні демократичні реформи спрямовані на підвищення якості послуг, прозорість, відкритість та співпрацю між владою, громадянським суспільством і бізнесом, а децентралізація виступає одним із провідних механізмів ефективного управління. Аналіз

європейського досвіду, зокрема моделей публічного менеджменту, які формувалися під впливом історичних, політичних і культурних чинників, дозволяє визначити найкращі практики для адаптації в українських реаліях. Країни Центрально-Східної Європи, як-от Польща, Чехія, Словаччина та балканські держави, мають цінний досвід трансформації державних інституцій після конфліктів, що може стати корисним для України у процесі стабілізації, відновлення інфраструктури, зміцнення демократії та інтеграції в європейську спільноту. Адаптація цих моделей з урахуванням національних особливостей сприятиме не лише реформуванню управлінської системи, а й підвищенню довіри громадян до влади та забезпеченню сталого розвитку в післявоєнний період [1, с. 7].

Успішне реформування держави неможливе без трансформації застарілої бюрократичної системи державної служби в сучасний, компетентний та інноваційний соціальний інститут. Ефективна кадрова політика є ключовим пріоритетом модернізації публічного управління, адже вона забезпечує управлінську спроможність органів влади, готовність до змін, орієнтацію на майбутнє та нову якість управління людськими ресурсами. Відповідно до Стратегії реформування державного управління України та європейських стандартів, одним із основних напрямів змін визначено модернізацію державної служби та розвиток кадрових технологій. Угода про асоціацію з ЄС, динаміка суспільних змін і потреба в адаптації найкращих міжнародних практик підкреслюють важливість таких принципів, як професіоналізм, мотивація, компетентність, кадровий резерв і прозоре просування по службі [5].

Ефективне вирішення стратегічних завдань та зміцнення держави неможливі без удосконалення системи управління персоналом у публічному секторі. Саме державні службовці формують і реалізують управлінські рішення, впливають на хід реформ і розвиток країни. Регулярне оновлення кадрів, впровадження інновацій у кадрову політику та активна участь громадськості є ключовими умовами успішних змін. У зв'язку зі складністю цього напрямку, управління персоналом потребує висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити ефективну роботу органів влади та досягнення цілей публічного управління [4].

Однією з ключових проблем кадрової політики у сфері публічного управління є необхідність оновлення процедур і механізмів відбору персоналу. Для оздоровлення системи пропонується оптимізація методики добору кандидатів на державну службу, яка дозволяє точно визначати їхні компетенції та призначати на посади відповідно до інтересів, здібностей і потенціалу. Така методика включає: добровільне письмове тестування та психологічне обстеження за згодою кандидата; багатофакторний аналіз особистості; додаткове тестування для виявлення найбільш відповідних видів діяльності; комплексну оцінку з використанням профілю компетенцій і результатів попередніх етапів [4].

Важливим кроком на шляху до формування професійної та ефективної публічної служби є впровадження відкритих конкурсних процедур і принципів рівного доступу, а також врахування міжнародного досвіду в адаптації кадрів, їхньому кар'єрному зростанні та оцінюванні результатів роботи державних і муніципальних службовців [8, с. 80].

Практика управління персоналом у системі публічної служби Німеччини суттєво відрізняється від приватного сектору та інших країн і базується на концепції «державного службовця-фахівця», який служить державі та реалізує закон. Найм і управління персоналом здійснюються на рівні муніципалітетів, які координують кадрову політику з федеральними землями відповідно до посадових планів. Відбір службовців проводиться через конкурси з обов'язковими іспитами, де враховуються кваліфікація та досвід. Система також забезпечує професійний розвиток через навчання, семінари, тренінги, встановлює етичні стандарти та гарантує соціальні права, включаючи захист від необґрунтованого звільнення. Висока вимогливість до кандидатів сприяє ефективності державних установ і дотриманню принципів правової держави [3, с. 31-32].

Досвід Франції у сфері державної служби демонструє високий рівень системності та ефективності кадрової політики. Прийнятий на службу працівник не лише займає посаду, а й вступає до певного корпусу, де здійснює професійну діяльність, отримує ранг і має змогу автоматично просуватися кар'єрною драбиною або змінювати корпус. Система посад поділяється

на категорії (А, В, С, D) залежно від рівня освіти, а кар'єрне зростання базується на заслугах, конкурсах та оцінці результатів. Особливу увагу приділено професійній підготовці та підвищенню кваліфікації, що має централізований характер, багаторівневу структуру та практичну спрямованість. Важливим елементом є система оцінювання службовців, яка включає щорічні співбесіди, цифрові та буквені оцінки, шкалу критеріїв, а також можливість оскарження результатів. Такий підхід сприяє формуванню кадрового резерву, плануванню професійного розвитку та підвищенню ефективності державного управління, що може бути корисним для адаптації в Україні [5].

Управління персоналом державної служби у Сполученому Королівстві централізоване та базується на принципах професійної компетентності, незалежності й громадської довіри. Координацію здійснює Кабінет Міністрів, а навчання – Центр управління державними службами. Відбір кадрів включає письмові іспити та співбесіди, а призначення на вищі посади здійснює прем'єр-міністр без конкурсу. Система гарантує рівні можливості для всіх службовців незалежно від особистих характеристик, підтримує їхній професійний розвиток і забезпечує ефективне функціонування державних інституцій [3, с. 32].

Досвід Республіки Польща є надзвичайно цінним для вдосконалення кадрової політики України, зважаючи на схожість історичних та соціально-економічних умов. Основою польської моделі державного управління є концепція «нового державного менеджменту», яка орієнтована на формування професійної управлінської еліти, здатної діяти за високими стандартами. Важливу роль відіграє Рада Цивільної служби, що відповідає за оцінювання конкурсних процедур та просування по службі. Компетенції службовців – адаптивність, мобільність, відповідальність, творчість – визначаються на етапі вступу на державну службу. Посади класифікуються відповідно до рівня повноважень і незалежності згідно із законодавством. Система оплати праці базується на оцінці посади, результативності, стажі та додаткових обов'язках, передбачає премії, бонуси та компенсації за досягнення. Такий підхід до мотивації та винагороди є ефективним і може бути адаптований в Україні для підвищення професійної активності та результативності державних службовців [5].

У сучасних умовах зарубіжні фахівці з управління відзначають настання так званої «епохи лідерів», коли провідну роль у системі державного управління починають відігравати не просто адміністратори, а справжні лідери, здатні ефективно керувати змінами. Це зумовлює зростання значущості створення сучасних систем добору, просування та професійного розвитку кадрів. У більшості країн Європи впроваджено кваліфікаційні моделі державних службовців і посадовців місцевого самоврядування, які використовуються як основа для формування змісту навчальних програм і розвитку управлінських компетентностей. Важливими елементами зарубіжного досвіду є відкриті конкурсні процедури, ефективні механізми оцінювання результатів діяльності, а також підтримка кар'єрного зростання через ієрархічну систему. Принцип рівного доступу до державної служби та прозорий відбір стали основою формування ефективною публічної служби. Уряди багатьох країн активно застосовують управлінські інструменти приватного сектора, зокрема оцінювання продуктивності, оптимізацію управлінських рівнів та систему матеріального стимулювання, що базується на результатах праці. Водночас спостерігається тенденція відтоку кадрів із державного сектору до приватного, особливо в країнах із перехідною економікою, що зумовлено нижчим рівнем оплати праці. Проте поступове зближення законодавства про державну службу з нормами трудового права сприяє зменшенню розриву в умовах працевлаштування, підвищенню мобільності кадрів, розвитку організаційної спроможності та мотивації працівників. Традиційна модель довічної зайнятості втрачає актуальність, поступаючись сучасним підходам до найму, характерним для приватного сектора, що передбачають короткострокові контракти без гарантій постійного працевлаштування [7, с. 5].

З метою зміцнення інституційної спроможності та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади необхідно реалізувати комплекс заходів. Насамперед, слід провести оцінку кадрового складу та інституційної спроможності органів, відповідальних за реалізацію завдань у сфері європейської інтеграції. На основі результатів такого аналізу доцільно вдосконалити

механізми взаємодії між органами публічного управління, забезпечивши залучення висококваліфікованих фахівців, здатних компетентно виконувати завдання, пов'язані з реалізацією державної політики у напрямі інтеграції до ЄС. Важливим кроком є також виявлення потреб у професійному навчанні працівників, які відповідають за євроінтеграційні процеси, та розробка відповідних програм підвищення кваліфікації. Особливу увагу слід приділити організації навчальних заходів для заступників міністрів і державних службовців, які займаються імплементацією змін у законодавстві після надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС [6, с. 47-48].

Місцеве самоврядування є ключовим елементом демократичного суспільства, а його розвиток прямо впливає на стабільність політичної системи та ефективність управління. У країнах Європейського Союзу існує широкий спектр моделей децентралізації, що визначають умови праці на місцевому рівні, зокрема Німеччина та Латвія мають найвищий рівень політичної децентралізації, тоді як Ірландія – найнижчий. Починаючи з 1970-х рр., більшість західних країн усвідомили потребу в реформуванні державної служби, зосередившись на демократизації управління, орієнтації на потреби громадян, результативності, ефективності та спрощенні процедур. У цьому контексті активно впроваджуються управлінські практики приватного сектора, такі як стратегічне планування, оцінка якості роботи, оптимізація управлінських рівнів і диференційована оплата праці. Незважаючи на різні підходи до кадрового забезпечення, стабільність і професіоналізм державного апарату забезпечуються завдяки збереженню досвідчених кадрів, які залишаються на посадах навіть після політичних змін, що сприяє сталості та надійності системи управління [7, с.4].

Кадрова політика в Україні досі не стала справжнім інструментом розвитку – вона більше реагує на проблеми, ніж створює умови для зростання. Бракує не лише кваліфікованих фахівців, а й мотивації, довіри, чітких програм підтримки персоналу. У багатьох органах влади кадрові служби працюють без бачення майбутнього, а вся система більше орієнтована на контроль, ніж на розвиток. Хоча нормативна база існує – Конституція, закони, укази – без живої, узгодженої роботи всіх учасників вона не перетворюється на реальні зміни. Державна кадрова політика відіграє ключову роль у збереженні цілісності країни та стабільності суспільства, адже саме через створення ефективної системи управління людським капіталом і проведення реформи публічної служби, особливо на місцевому рівні, можна забезпечити раціональне використання трудових ресурсів, сформувати професійну, неупереджену та дієву державну службу й закласти підґрунтя для глибокої модернізації всього механізму державного управління [8, с. 79-80].

Висновки. Для набуття повноправного членства в Європейському Союзі Україна має здійснити глибоке реформування системи публічного управління, адаптувати національне законодавство до європейських норм і підготувати інституційну базу до нових викликів. Гармонізація правової системи повинна супроводжуватися оновленням чинного законодавства з урахуванням правових стандартів ЄС. Одним із ключових напрямів трансформації є кадрова політика, яка потребує оновлення відповідно до вимог євроінтеграції. Сучасна державна кадрова політика має базуватися на наукових засадах, враховувати історичний контекст, актуальні потреби суспільства у фахівцях, бути плановою та орієнтованою на майбутнє, спиратися на знання про суспільні процеси, управління, правові норми, демократичні принципи, світоглядні та ідеологічні переконання громадян, реальний стан держави, її потенціал і здатність досягати поставлених цілей. У зарубіжних країнах ефективність роботи органів влади значною мірою забезпечується завдяки чітко вибудованим технологіям управління персоналом: прозорому відбору кандидатів на державну службу, створенню умов для професійного зростання, підвищенню кваліфікації та впровадженню систем оцінювання службовців. Попри відмінності в системах підготовки управлінського персоналу в межах європейського простору, спільним критерієм ефективності державного управління залишається якісний кадровий потенціал і його постійний розвиток. Формування кадрової політики та забезпечення органів державної влади й місцевого самоврядування кваліфікованими кадрами визначається завданнями, що постають перед державою та територіальними громадами. Для забезпечення ефективної кадрової політики в

Україні доцільно врахувати досвід Німеччини, Польщі, Франції та Сполученого Королівства, адже застосування міжнародного досвіду в управлінні персоналом відкриває нові можливості для підвищення ефективності функціонування органів публічного управління. Особливу увагу слід приділити підтримці громадянського суспільства як активного учасника реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Карсім А. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України: виклики та перспективи. *Публічне управління і політика*, 2025. 5(9). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10>
2. Борщевський В., Василюк О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С 30–35. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
3. Цигилик Н.В. Порівняння методологічних основ функціонування HR-менеджменту органів публічної влади в Україні та провідних країнах Європи в умовах інституційного розвитку. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.5>
4. Салманов С. Актуальні проблеми формування кадрової політики в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.6.14>
5. Плецан Х.В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf (дата звернення: 16.09.2025).
6. Досвід країн-кандидатів на членство в ЄС та України щодо інституційної спроможності та реалізації державної політики європейської інтеграції. НАДС. *Бібліотека державного службовця*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist/2-dosvid-krain-kandyativ-na-chlenstvo-v-eu-2.pdf> (дата звернення: 16.09.2025).
7. Тупіс А. Досвід країн ЄС у здійсненні розвитку персоналу органів місцевого самоврядування. *Філософія та управління*. 2025. №9(13). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.06>
8. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77-82.

REFERENCES

1. Karsim, A. (2025). Adaptatsiia yevropeiskykh modelei publichnogo upravlinnia do umov povoiennoi Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Adaptation of European models of public administration to the conditions of postwar Ukraine: Challenges and prospects]. *Publichne upravlinnia i polityka – Public Administration and Policy*, 5(9). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10> [in Ukrainian].
2. Borshchevskiy, V., Vasylytsia, O., & Matvieiev, Ye. (2022). Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannya ta mekhanizmy rozvytku [Public administration under martial law: Institutional transformations, strategic planning, and development mechanisms]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, 2, 30–35. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5> [in Ukrainian].
3. Tsyhylyk, N.V. (2023). Porivniannia metodolohichnykh osnov funktsionuvannya HR-menedzhmentu orhaniv publichnoi vlady v Ukraini ta providnykh krainakh Yevropy v umovakh instytutsiinoho rozvytku [Comparison of methodological foundations of HR management functioning in public authorities in Ukraine and leading European countries under institutional development]. *Publichne upravlinnia i administruvannya v Ukraini – Public Administration and Governance in Ukraine*, 33. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.5> [in Ukrainian].
4. Salmanov, S. (2023). Aktualni problemy formuvannya kadrovoi polityky v systemi publichnogo upravlinnia [Current issues of personnel policy formation in the system of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 6. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.6.14> [in Ukrainian].
5. Pletsan, Kh. V. (2019). Formuvannya i udoskonalennia kadrovoi polityky v seredovyshchi publichnogo upravlinnia: zarubizhnyi dosvid [Formation and improvement of personnel policy in the environment of public administration: Foreign experience]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 5. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf [in Ukrainian].
6. NADS. (n.d.). Dosvid krain-kandyativ na chlenstvo v YeS ta Ukrainy shchodo instytutsiinoi spromozhnosti ta realizatsii derzhavnoi polityky yevropeiskoi intehtatsii [Experience of EU candidate countries and Ukraine regarding institutional capacity and implementation of state policy of European integration]. *Biblioteka derzhavnoho sluzhbovtzia – Civil Servant's Library*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist/2-dosvid-krain-kandyativ-na-chlenstvo-v-eu-2.pdf> [in Ukrainian].
7. Tupis, A. (2025). Dosvid krain YeS u zdiisnenni rozvytku personalu orhaniv mistsevoho samovriaduvannya [Experience of EU countries in personnel development of local self-government bodies]. *Filosofia ta upravlinnia – Philosophy and Management*, 9(13). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.06> [in Ukrainian].
8. Kostenko, O.O., & Hrushchynska, N.M. (2020). Formuvannya ta realizatsiia kadrovoi polityky v orhanakh publichnoi vlady: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Formation and implementation of personnel policy in public authorities: Domestic and foreign experience]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 158, 77–82. [in Ukrainian].

Подано до редакції 17.09.25 р.
Прийнято до друку 21.10.25 р.