

УДК 351.74:005.21

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-53-60>

Ковтун Оксана, доктор економічних наук, доцент, проректор з міжнародних зв'язків та проектної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Kovtun Oksana, Doctor of Economics, Associate Professor, Vice-Rector for International Relations and Project Activities of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9516-8628>

Волошко Алла, науковий співробітник відділу організації наукової діяльності Національної академії внутрішніх справ

Voloshko Alla, Researcher of the Department of Organization of Scientific Activities of the National Academy of Internal Affairs

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2603-8322>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: THEORETICAL APPROACHES

Анотація. У статті здійснений комплексний аналіз стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні, виокремлені основні етапи реалізації стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні. Зазначено, що стратегічне управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні є ключовим чинником підвищення ефективності функціонування державних інституцій та реалізації державної політики. Його впровадження дозволяє забезпечити системне формування, розвиток і використання людських ресурсів у публічному секторі, що визначає рівень професійної компетентності, управлінської спроможності та мотивації публічних службовців.

Аналіз сучасного стану показує, що стратегічне управління кадровим потенціалом в Україні розвивається поступово і стикається з низкою проблем, серед яких недостатня інтеграція стратегічного підходу у внутрішні управлінські процеси, обмежена цифровізація кадрових процесів, невідповідність системи професійного навчання сучасним вимогам, а також наявність бюрократичної культури, яка інколи знижує ефективність кадрової політики.

Разом із тим, формування довгострокової кадрової стратегії, розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом, впровадження системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також створення ефективних механізмів мотивації та управління кар'єрою дозволяють поступово долати ці перешкоди. Особливе значення має інтеграція стратегічного управління кадровим потенціалом із процесами цифровізації та модернізації публічного управління, що створює умови для підвищення прозорості, підзвітності та результативності державних інституцій.

Стратегічне управління кадровим потенціалом у публічному управлінні України є необхідною передумовою підвищення інституційної спроможності держави, формування професійного та компетентного корпусу державних службовців, ефективної реалізації реформ та забезпечення сталого розвитку системи публічного управління. Його вдосконалення потребує комплексного

ISSN 2786-6246 (print)
ISSN 2786-9091 (online)

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

*Corresponding author



підходу, включаючи модернізацію нормативно-правової бази, розвиток професійних компетентностей персоналу, підвищення рівня цифровізації та створення умов для мотиваційного та кар'єрного розвитку публічних службовців.

Ключові слова: публічне управління, стратегічне управління, персонал, кадровий потенціал, публічна служба, стратегічне планування, механізми стратегічного управління.

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of strategic human resource management in public administration in Ukraine and identifies the main stages of its implementation. It is emphasized that strategic human resource management in Ukraine's public sector is a key factor in enhancing the effectiveness of state institutions and the implementation of public policy. Its implementation ensures the systematic formation, development, and utilization of human resources in the public sector, determining the level of professional competence, managerial capacity, and motivation of public servants.

The analysis of the current state demonstrates that strategic human resource management in Ukraine is developing gradually and faces a number of challenges, including insufficient integration of the strategic approach into internal management processes, limited digitalization of HR procedures, misalignment of professional training systems with contemporary requirements, and the persistence of bureaucratic culture, which sometimes reduces the effectiveness of HR policies.

At the same time, the development of a long-term HR strategy, the adoption of a competency-based approach to personnel management, the implementation of professional training and continuous development programs, and the creation of effective mechanisms for motivation and career management allow these challenges to be gradually addressed. Particular importance is attached to integrating strategic human resource management with digitalization processes and modernization of public administration, which enhances transparency, accountability, and performance of state institutions.

Strategic human resource management in Ukraine's public administration is a necessary prerequisite for increasing the institutional capacity of the state, forming a professional and competent corps of civil servants, ensuring effective implementation of reforms, and achieving sustainable development of the public administration system. Its improvement requires a comprehensive approach, including modernization of the legal and regulatory framework, development of personnel competencies, advancement of digitalization, and creation of conditions for motivation and career development of public servants.

Keywords: public administration, strategic management, personnel, human resources, civil service, strategic planning, strategic management mechanisms.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку системи публічного управління України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими необхідністю модернізації державних інституцій, адаптації управлінських механізмів до європейських стандартів врядування та підвищення ефективності реалізації державної політики. У цих умовах особливого значення набуває формування дієвої системи стратегічного управління кадровим потенціалом, оскільки саме людські ресурси виступають ключовим фактором інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування. Якість професійної підготовки, компетентність, управлінська культура та мотивація публічних службовців безпосередньо визначають результативність діяльності державних інституцій, ефективність прийняття управлінських рішень і рівень довіри суспільства до влади.

Посилення ролі стратегічного підходу до управління людськими ресурсами у публічному секторі зумовлюється також глобальними тенденціями реформування систем державного управління, які орієнтуються на впровадження принципів належного врядування, результативності, прозорості та підзвітності. У більшості розвинених держав стратегічне управління кадровим потенціалом розглядається як складова загальної системи стратегічного управління державою, що передбачає довгострокове планування кадрових потреб, формування компетентнісних моделей

державної служби, розвиток професійного лідерства та створення ефективних механізмів професійного зростання персоналу публічного сектору.

Для України питання стратегічного управління кадровим потенціалом має особливе значення у зв'язку з реалізацією комплексних реформ державного управління, децентралізації влади та інтеграції до європейського адміністративного простору. Зазначені процеси потребують формування нової моделі державної служби, орієнтованої на професіоналізм, відкритість, інноваційність та відповідальність перед суспільством. Відповідно, стратегічне управління кадровим потенціалом повинно забезпечувати системне прогнозування потреб у людських ресурсах, формування кадрового резерву, розвиток сучасних управлінських компетентностей, удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Особливої ваги ця проблематика набуває в умовах воєнних викликів та необхідності післявоєнної відбудови України. Стійкість державних інституцій, ефективність реалізації реформ і здатність держави забезпечувати належний рівень публічних послуг значною мірою залежать від професійної спроможності кадрового потенціалу системи публічного управління. Саме тому формування стратегічної моделі управління людськими ресурсами, спрямованої на розвиток професійних компетентностей, підвищення мотивації публічних службовців та забезпечення інституційної стабільності органів влади, набуває першочергового значення.

Поряд із цим у системі публічного управління України зберігається низка проблем, пов'язаних із недостатньою інтеграцією стратегічного планування кадрового розвитку, фрагментарністю кадрової політики, обмеженими можливостями прогнозування кадрових потреб, а також недостатньо ефективними механізмами мотивації та професійного розвитку публічних службовців. Це зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу теоретико-методологічних засад стратегічного управління кадровим потенціалом, дослідження сучасних управлінських підходів і вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики у сфері публічного управління.

У зв'язку з цим дослідження стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні має важливе наукове і практичне значення, оскільки спрямоване на обґрунтування ефективних механізмів формування, розвитку та використання людських ресурсів у публічному секторі, що є необхідною передумовою підвищення ефективності функціонування державних інституцій та забезпечення сталого розвитку держави.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій свідчить, що проблематика управління кадрами державної служби, управління кадровим потенціалом системи публічної служби, формування та реалізація кадрової політики в Україні, розвиток кадрового потенціалу державної служби, оцінювання ефективності персоналу та суміжні питання досліджуються багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. У цій площині значний внесок зробили Л. Балабанова, Л. Варава, А. Виноградська, М. Виноградський, С. Войтович, Н. Гончарук, Т. Данилюк, О. Крушельницька, А. Кульчицька, Л. Михайлова, О. Моргулець, Р. Наumenко, В. Нечаєв, Н. Обушна, О. Пархоменко-Куцевіл, О. Руденко, О. Рудницька, І. Сурай, Ф. Хміль, А. Чикуркова, О. Шканова та ін., які аналізують різні аспекти кадрової політики, стратегічного та оперативного управління персоналом, розвитку компетентностей державних службовців, систем оцінювання ефективності та мотиваційних механізмів у публічному секторі.

Водночас сучасний науковий дискурс виявляє суттєвий пробіл: відсутність системних досліджень, присвячених безпосередньо стратегічному управлінню кадровим потенціалом публічного управління в Україні. Незважаючи на численні теоретичні та прикладні розробки у сфері кадрової політики та управління персоналом, комплексного аналізу стратегічного планування, формування довгострокових кадрових стратегій, інтеграції компетентнісного підходу та оцінювання ефективності людських ресурсів у публічному управлінні досі не здійснено. Такий науковий вакуум обумовлює необхідність проведення системного дослідження, яке б поєднувало теоретичні підходи та практичні механізми стратегічного управління кадровим потенціалом державної служби в умовах сучасних реформ та цифровізації публічного управління.

Метою статті є комплексний аналіз стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні, виокремлення основних етапів реалізації стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні є системним, цілеспрямованим і довгостроково орієнтованим процесом формування, розвитку, використання та відтворення людських ресурсів органів державної влади і місцевого самоврядування, спрямованим на забезпечення ефективного функціонування публічних інституцій, реалізацію державної політики та досягнення стратегічних цілей розвитку держави [1]. У межах сучасної парадигми публічного управління кадровий потенціал розглядається як один із ключових ресурсів держави, що визначає рівень інституційної спроможності органів влади, якість управлінських рішень, ефективність надання публічних послуг і здатність державної системи адаптуватися до соціально-економічних, політичних і технологічних змін.

Зміст стратегічного управління кадровим потенціалом полягає у формуванні довгострокової кадрової політики, спрямованої на прогнозування потреб у людських ресурсах, планування кадрового забезпечення органів публічної влади, формування кадрового резерву, розвиток професійних компетентностей публічних службовців, удосконалення системи їх підготовки та підвищення кваліфікації, а також створення ефективних механізмів мотивації та професійного зростання. Такий підхід передбачає інтеграцію кадрової політики з загальною стратегією розвитку публічного управління, що дозволяє забезпечити узгодженість між цілями державної політики та кадровими ресурсами, необхідними для їх реалізації.

У структурному вимірі стратегічне управління кадровим потенціалом охоплює комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів, зокрема стратегічне планування людських ресурсів, формування компетентнісної моделі державної служби, оцінювання ефективності діяльності публічних службовців, розвиток системи професійної освіти і безперервного навчання, а також запровадження сучасних методів управління персоналом. Важливим елементом цієї системи є орієнтація на компетентнісний підхід, відповідно до якого професійна діяльність публічних службовців оцінюється не лише за формальними показниками займаних посад, а й за рівнем їх професійних, управлінських, комунікативних та цифрових компетентностей [2].

У контексті розвитку системи публічного управління України стратегічне управління кадровим потенціалом набуває особливого значення у зв'язку з реалізацією реформ державної служби, децентралізацією влади, впровадженням принципів належного врядування та інтеграцією до європейського адміністративного простору. У цих умовах кадрова політика повинна бути спрямована на формування професійного, політично нейтрального, компетентного та відповідального корпусу публічних службовців, здатного ефективно реалізовувати функції держави та забезпечувати високий рівень управлінської ефективності.

Важливою складовою стратегічного управління кадровим потенціалом є також адаптація системи публічної служби до сучасних викликів, зокрема цифровізації управлінських процесів, впровадження електронного урядування, посилення вимог до прозорості та підзвітності діяльності органів влади. Це передбачає формування нових професійних компетентностей у публічних службовців, розвиток інноваційного мислення, здатність до стратегічного аналізу та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень.

Впровадження стратегічного управління кадровим потенціалом у публічному управлінні України стикається з низкою структурних, організаційних та культурних проблем, що перешкоджають формуванню ефективної системи управління людськими ресурсами.

Однією з головних проблем є слабка інтеграція стратегічного підходу у внутрішні управлінські процеси. Незважаючи на наявність нормативних документів щодо управління персоналом, вони не завжди пов'язані із загальними механізмами управління публічними інституціями. Планування бюджету, процеси прийняття рішень та оцінка ефективності діяльності не завжди узгоджуються з кадровою політикою, що призводить до невідповідності між управлінськими цілями та кадровим забезпеченням.

Ще однією важливою проблемою є недостатній рівень професійної підготовки та компетентності публічних службовців. Система професійного навчання та підвищення кваліфікації не завжди відповідає сучасним вимогам щодо стратегічного мислення, управління змінами, аналітичних навичок та цифрової грамотності. Відсутність оновлених навчальних програм і механізмів оцінки компетентностей ускладнює формування кадрового потенціалу, здатного ефективно вирішувати комплексні управлінські завдання.

Важливим бар'єром є низький рівень цифровізації кадрових процесів. Хоча цифровізація публічного управління поступово впроваджується, кадрові процеси – підбір, оцінка, навчання, управління кар'єрою – недостатньо автоматизовані та інтегровані в сучасні цифрові платформи. Це уповільнює оперативність прийняття рішень, знижує якість аналізу кадрових даних та створює адміністративні перешкоди для ефективного управління персоналом.

Не менш важливою є культурна та інституційна складова. У системі публічного управління все ще присутні елементи традиційної бюрократичної культури, що орієнтується на формальні правила та ієрархічність замість гнучкості, результативності та професійної відповідальності. Сприйняття стратегічного управління як «додаткового формалізму» знижує мотивацію керівників впроваджувати інноваційні кадрові практики.

Також значним обмеженням є ресурсний фактор. Реалізація стратегічних кадрових програм потребує фінансових і людських ресурсів для розвитку навчальних систем, створення кадрового резерву та впровадження сучасних механізмів мотивації. Бюджетні обмеження ускладнюють системне впровадження стратегічного підходу та знижують ефективність кадрових реформ.

У сукупності ці проблеми створюють складний контекст для ефективного впровадження стратегічного управління кадровим потенціалом в Україні, що вимагає системного підходу, модернізації кадрової політики та підвищення професійної спроможності державних службовців.

Впровадження стратегічного управління кадровим потенціалом у системі публічного управління України є складним багаторівневим процесом, що передбачає послідовну реалізацію низки взаємопов'язаних етапів, спрямованих на формування ефективної системи управління людськими ресурсами, здатної забезпечити реалізацію стратегічних цілей державної політики та підвищення інституційної спроможності органів влади.

Першим етапом є стратегічний аналіз кадрового потенціалу та зовнішнього середовища функціонування публічної служби. На цьому етапі здійснюється комплексна оцінка наявного кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування, визначаються його кількісні та якісні характеристики, рівень професійної компетентності публічних службовців, ефективність системи професійного розвитку та кадрового забезпечення [3]. Одночасно аналізуються зовнішні чинники, що впливають на розвиток системи публічної служби, зокрема соціально-економічні трансформації, євроінтеграційні процеси, цифровізація державного управління, а також вимоги до підвищення ефективності надання публічних послуг. Такий аналіз дозволяє визначити проблеми кадрового забезпечення та сформулювати основу для подальшого стратегічного планування. У наукових дослідженнях зазначається, що стратегічний аналіз є початковою стадією формування системи стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки саме на цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, а також можливості його розвитку.

Другим етапом є формування стратегічних цілей та пріоритетів кадрової політики у сфері публічного управління. На цьому етапі визначаються довгострокові орієнтири розвитку кадрового потенціалу державної служби, які повинні відповідати стратегічним напрямкам розвитку держави та системи публічного управління [4]. До таких цілей належать формування професійного корпусу державних службовців, розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом, підвищення ефективності системи професійного навчання, створення кадрового резерву та впровадження сучасних механізмів мотивації. Формування стратегічних орієнтирів передбачає узгодження кадрової політики з іншими напрямками державної політики, що забезпечує інтеграцію управління людськими ресурсами у загальну систему стратегічного управління державою.

Третім етапом є розроблення стратегії управління кадровим потенціалом та інституційних механізмів її реалізації. На цьому етапі визначаються конкретні інструменти та механізми реалізації кадрової стратегії, зокрема удосконалення системи добору та конкурсного відбору на посади державної служби, впровадження сучасних HR-технологій, розвиток системи оцінювання результатів службової діяльності, формування системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців [5]. Важливу роль у цьому процесі відіграють служби управління персоналом органів державної влади, які забезпечують реалізацію кадрової політики, організацію професійного навчання, формування індивідуальних програм розвитку державних службовців та здійснення кадрового планування.

Четвертим етапом є практична реалізація стратегії управління кадровим потенціалом. На цьому етапі здійснюється впровадження розроблених кадрових стратегій і програм у діяльність органів публічної влади [6]. До ключових напрямів реалізації належать формування ефективної системи підбору та просування кадрів, розвиток системи професійної підготовки і підвищення кваліфікації, впровадження сучасних методів оцінювання діяльності публічних службовців, розвиток організаційної культури та створення умов для професійного зростання персоналу. Практична реалізація кадрової стратегії також передбачає використання компетентнісного підходу до управління персоналом, який дозволяє забезпечити відповідність професійних якостей публічних службовців сучасним вимогам державного управління.

П'ятим етапом є моніторинг, оцінювання ефективності та коригування кадрової стратегії. Цей етап передбачає систематичний аналіз результатів реалізації кадрової політики, оцінювання ефективності використання людських ресурсів, визначення рівня професійної компетентності публічних службовців та ступеня досягнення стратегічних цілей розвитку кадрового потенціалу. На основі результатів такого аналізу здійснюється коригування кадрової стратегії, удосконалення механізмів управління персоналом та адаптація кадрової політики до нових викликів і потреб розвитку системи публічного управління. У науковій літературі підкреслюється, що оцінювання ефективності є завершальною стадією стратегічного управління людськими ресурсами, яка забезпечує зворотний зв'язок і дозволяє підвищити результативність кадрової політики [7; 8].

Таблиця 1.

Ключові аспекти стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні

Аспект	Зміст	Проблеми / Виклики	Можливості / Рекомендації
Значення стратегічного управління кадровим потенціалом	Системне формування, розвиток і використання людських ресурсів публічної служби для підвищення ефективності державних інституцій.	Недостатня усвідомленість стратегічного підходу серед керівників органів влади.	Інтеграція стратегічного управління у загальні механізми державного управління.
Стратегічний аналіз кадрового потенціалу	Оцінка наявних ресурсів, компетентностей та потреб у персоналі.	Фрагментарне планування, відсутність системи моніторингу кадрових потреб.	Розробка комплексної системи оцінки та прогнозування кадрового потенціалу.
Формування стратегічних цілей	Визначення довгострокових пріоритетів кадрової політики, розвиток компетентностей, створення кадрового резерву.	Невідповідність цілей кадрової політики стратегічним цілям держави.	Узгодження кадрової політики із загальнодержавними реформами та євроінтеграційними стандартами.
Реалізація кадрової стратегії	Впровадження інструментів підбору, навчання, оцінки та мотивації публічних службовців.	Недостатня ефективність системи підбору та оцінки, слабка мотивація персоналу.	Впровадження компетентнісного підходу, модернізація системи оцінки та мотивації, розвиток професійного навчання.

Продовження Табл. 1

Аспект	Зміст	Проблеми / Виклики	Можливості / Рекомендації
Цифровізація та інновації	Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у кадровому управлінні.	Низький рівень автоматизації кадрових процесів, обмежене використання цифрових платформ.	Розвиток електронних HR-систем, інтеграція цифрових інструментів у процеси управління персоналом.
Моніторинг і коригування	Оцінювання ефективності реалізації кадрової стратегії, внесення змін та адаптація до нових викликів.	Відсутність системного зворотного зв'язку, недостатнє оцінювання результатів.	Впровадження регулярного моніторингу, адаптація кадрової політики до змін у середовищі публічного управління.
Культурні та інституційні аспекти	Формування професійної, відповідальної та результатоорієнтованої культури публічної служби.	Бюрократична культура, опір змінам, низька мотивація до впровадження інновацій.	Підвищення ролі лідерства, розвиток інноваційної культури, мотиваційні програми для керівників та службовців.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що стратегічне управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні є ключовим чинником підвищення ефективності функціонування державних інституцій та реалізації державної політики. Його впровадження дозволяє забезпечити системне формування, розвиток і використання людських ресурсів у публічному секторі, що визначає рівень професійної компетентності, управлінської спроможності та мотивації публічних службовців.

Аналіз сучасного стану показує, що стратегічне управління кадровим потенціалом в Україні розвивається поступово і стикається з низкою проблем, серед яких недостатня інтеграція стратегічного підходу у внутрішні управлінські процеси, обмежена цифровізація кадрових процесів, невідповідність системи професійного навчання сучасним вимогам, а також наявність бюрократичної культури, яка інколи знижує ефективність кадрової політики.

Разом із тим, формування довгострокової кадрової стратегії, розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом, впровадження системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також створення ефективних механізмів мотивації та управління кар'єрою дозволяють поступово долати ці перешкоди. Особливе значення має інтеграція стратегічного управління кадровим потенціалом із процесами цифровізації та модернізації публічного управління, що створює умови для підвищення прозорості, підзвітності та результативності державних інституцій.

Стратегічне управління кадровим потенціалом у публічному управлінні України є необхідною передумовою підвищення інституційної спроможності держави, формування професійного та компетентного корпусу державних службовців, ефективної реалізації реформ та забезпечення сталого розвитку системи публічного управління. Його вдосконалення потребує комплексного підходу, включаючи модернізацію нормативно-правової бази, розвиток професійних компетентностей персоналу, підвищення рівня цифровізації та створення умов для мотиваційного та кар'єрного розвитку публічних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. №1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2016_1/3.pdf. (дата звернення: 24.12.2025).
2. Пархоменко-Кучевіл О.І. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 97-102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.97>
3. Руснак А., Багрим О. Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами у сфері державної служби: еволюція теорій та сучасні виклики. *Аспекти публічного управління*. 2025. Вип. 13(3). С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.15421/152524>
4. Польовий П.В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100

5. Михайлович В.А. Стратегічне управління як чинник розвитку кадрового потенціалу регіону. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/84ba6bd0-5edb-48a7-82ff-56b782229c90/content> (дата звернення: 02.12.2025).
6. Мельник Ю., Шалагінова Д. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики трудової міграції. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898>
7. Іонін Є.Є., Загородний В.М. Вплив трудової міграції на ринок праці України в умовах війни та шляхи його відновлення. *Економіка і організація управління*. 2025. Р. 20–32. DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.3.
8. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>

REFERENCES

1. Vytko, T.Iu. (2016). Derzhavna kadrova polityka Ukrainy: sutnist, suchasnyi stan i perspektyvy roz-vytku [State personnel policy of Ukraine: essence, current state and development prospects]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – Theory and practice of public administration and local self-government*, 1. Retrieved from http://el-zbirn-du.ua/2016_1/3.pdf [in Ukrainian].
2. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2023). Problemy systemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Problems of the human resources management system of the civil service of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 13, 97–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.97> [in Ukrainian].
3. Rusnak, A., & Bahrim, O. (2025). Kontseptualni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy u sferi derzhavnoi sluzhby: evoliutsiia teorii ta suchasni vyklyky [Conceptual approaches to human resources management in the civil service: evolution of theories and modern challenges]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 13(3), 5–11. DOI: <https://doi.org/10.15421/152524> [in Ukrainian].
4. Polovyi, P. V. (2022). Kadrovyi potentsial orhaniv publichnoi vlady v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspilstva: teoretychnyi aspekt [Human resource potential of public authorities in the context of the development of a digital society: a theoretical aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100 [in Ukrainian].
5. Mykhailovych, V.A. Stratehichne upravlinnia yak chynnyk rozvytku kadrovoho potentsialu rehionu [Strategic management as a factor in the development of the human resource potential of the region]. *dspace.kntu.kr.ua*. Retrieved from <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/84ba6bd0-5edb-48a7-82ff-56b782229c90/content> [in Ukrainian].
6. Melnyk, Yu., & Shalahinova, D. *Stratehichne upravlinnia vidnovlenniam kadrovoho potentsialu: vyklyky trudovoi mihratsii [Strategic management of the restoration of human resource potential: challenges of labor migration]*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898> [in Ukrainian].
7. Ionin, Ye. Ye., & Zahorodnyi, V. M. (2025). Vplyv trudovoi mihratsii na rynek pratsi Ukrainy v umovakh viiny ta shliakhy yoho vidnovlennia [The impact of labor migration on the labor market of Ukraine in wartime and ways of its restoration]. *Економіка і організація управління – Economics and Management Organization*, 20–32. DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.3 [in Ukrainian].
8. Nosan, N., Fenicheva, T., & Kisilov, O. (2024). Suchasni metody upravlinnia kadrovym potentsialom dlia zabezpechennia efektyvnosti ta stiikosti orhanizatsii [Modern methods of human resource management to ensure the efficiency and sustainability of the organization]. *Економіка та суспільство –Economics and Society*, 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19> [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (26.12.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (28.01.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).