

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-1-1>

Олександр АКІМОВ

доктор наук з державного управління, професор, Заслужений економіст України,
професор кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна академія управління персоналом (Київ, Україна),
e-mail: 1970aaa@ukr.net
ORCID: 0000-0002-9557-2276

Людмила АКІМОВА

доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор,
Заслужений працівник освіти України, професор кафедри трудових ресурсів і підприємництва,
Національний університет водного господарства та природокористування (Рівне, Україна),
e-mail: l_akimova@ukr.net
ORCID: 0000-0002-2747-2775

Бібліографічний опис статті: Акімов, О., & Акімова, Л. (2024). Управління людськими ресурсами в системі державної служби: практичний досвід країн ЄС. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 1, 3–9, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-1-1>

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД КРАЇН ЄС

У запропонованій статті автор досліджує важливість та складність управління людськими ресурсами у державному секторі, звертаючи увагу на різноманітність і багатогранність підходів у країнах Європейського Союзу. Автором підкреслено, що управління людськими ресурсами виступає як ключовий аспект організації та функціонування владних структур, зосереджуючись на максимізації потенціалу персоналу для досягнення стратегічних цілей держави. Актуальним напрямом є аналіз досвіду ЄС, що включає розроблені методики підбору та розвитку кадрів, ефективні стратегії мотивації та утримання персоналу, а також передові підходи до організації робочих процесів. Ці практики демонструють успішні моделі, які можуть бути адаптовані для використання в інших країнах з метою оптимізації систем управління державною службою. Подальший аналіз підкреслює, що незважаючи на значний прогрес у цій сфері, сучасна державна служба все ще стикається з рядом викликів, таких як складність підбору та збереження кваліфікованого персоналу в умовах жорсткої конкуренції та політичних змін, що вимагають сталого навчання та адаптації стратегій управління.

Мета. Аналіз і порівняння практик управління людськими ресурсами в державній службі країн Європейського Союзу з метою ідентифікації ефективних моделей та методів, які можуть бути адаптовані для покращення системи управління персоналом в Україні.

Результати. Стаття розгортає широкий аналіз досвіду управління людськими ресурсами у різних країнах Європейського Союзу. Автором зазначено, що у цих країнах реалізуються інноваційні підходи до управління персоналом, що включають комплексні стратегії розвитку навичок, забезпечення мотивації та вдосконалення кар'єрного зростання працівників. Ці зусилля спрямовані на створення продуктивного інноваційного середовища, яке підтримує як професійне так і особисте зростання, забезпечуючи також збалансоване співіснування робочого та приватного життя. Досвід цих країн свідчить про значні переваги таких підходів, які можуть слугувати прикладом для реформ у системі державної служби інших країн, включаючи Україну, для підвищення ефективності та задоволення сучасних вимог до управління персоналом.

Висновки статті підкреслюють важливість врахування досвіду Європейського Союзу для покращення якості управління людськими ресурсами в українській державній службі, пропонуючи рекомендації щодо впровадження найбільш ефективних практик для підвищення ефективності роботи державних установ і професійного рівня персоналу.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, державна служба, Європейський Союз, інноваційні підходи, розвиток персоналу, мотивація персоналу, кар'єрне зростання.

Oleksandr AKIMOV

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Economist of Ukraine,
Professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management
(Kyiv, Ukraine), e-mail: 1970aaa@ukr.net
ORCID: 0000-0002-9557-2276

Liudmyla AKIMOVA

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Education Worker of Ukraine,
Professor of the Department of Labor Resources and Entrepreneurship,
National University of Water and Environmental Engineering (Rivne, Ukraine), e-mail: l_akimova@ukr.net
ORCID: 0000-0002-2747-2775

To cite this article: Akimov, O., & Akimova, L. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby: praktychnyi dosvid krain YeS [Human resources management in the civil service system: practical experience of the EU countries]. *Public Administration and Local Government*, 1, 3–9, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-1-1>

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM:
PRACTICAL EXPERIENCE OF THE EU COUNTRIES**

Topicality. In the proposed article, the author examines the importance and complexity of human resource management in the public sector, paying attention to the diversity and multifaceted approaches in the countries of the European Union. The author emphasizes that human resources management is a key aspect of the organization and functioning of power structures, focusing on maximizing the potential of personnel to achieve the strategic goals of the state. An actual direction is the analysis of the EU experience, which includes developed methods of personnel selection and development, effective strategies for motivating and retaining personnel, as well as advanced approaches to the organization of work processes. These practices demonstrate successful models that can be adapted for use in other countries to optimize civil service management systems. Further analysis highlights that despite significant progress in this area, the modern public service still faces a number of challenges, such as the difficulty of recruiting and retaining qualified personnel in the face of fierce competition and political changes, requiring constant learning and adaptation of management strategies.

Goal. Analysis and comparison of human resource management practices in the civil service of the European Union countries in order to identify effective models and methods that can be adapted to improve the personnel management system in Ukraine.

The results. The article unfolds a broad analysis of human resource management experience in various countries of the European Union. The author states that innovative approaches to personnel management are implemented in these countries, which include comprehensive strategies for developing skills, ensuring motivation and improving the career growth of employees. These efforts are aimed at creating a productive, innovative environment that supports both professional and personal growth, while also ensuring a balanced coexistence of work and private life. The experience of these countries shows the significant advantages of such approaches, which can serve as an example for reforms in the civil service system of other countries, including Ukraine, to increase efficiency and meet modern requirements for personnel management.

The conclusions of the article emphasize the importance of taking into account the experience of the European Union to improve the quality of human resources management in the Ukrainian civil service, offering recommendations for the implementation of the most effective practices to increase the efficiency of the work of state institutions and the professional level of staff.

Key words: human resources management, public service, European Union, innovative approaches, personnel development, personnel motivation, career growth.

Постановка проблеми. Управління людськими ресурсами у державній службі відіграє критичну роль у підвищенні ефективності та реактивності державного управління. Проте, зі змінами в глобальному та політичному ландшафтах, існуючі підходи часто виявляються застарілими або неефективними. Це породжує необхідність дослідження і адаптації передових практик управління людськими ресурсами, що успішно використовуються у країнах Європей-

ського Союзу, для модернізації систем управління персоналом в умовах України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує значущий інтерес до проблематики управління людськими ресурсами в державній службі. Дослідники зокрема Є. Болобан, Л. Буркова, Є. Демченко, Н. Липовська, М. Микієвич, В. Міроненко, О. Немирівська, І. Паламарчук, Т. Семеняка, С. Сенік, Я. Старущенко, Л. Шостак вносять важливий вклад у вивчення ефек-

тивних методів набору, розвитку та утримання талантів в умовах державних інституцій. Їх роботи відіграють критичну роль у формуванні підходів до інноваційного управління персоналом, а також в адаптації зарубіжного досвіду до потреб української державної служби. Ці дослідження не тільки збагачують теоретичну базу, але й пропонують практичні рекомендації, які можуть бути впроваджені для підвищення ефективності роботи державних установ.

Метою статті є аналіз і порівняння практик управління людськими ресурсами в державній службі країн Європейського Союзу з метою ідентифікації ефективних моделей та методів, які можуть бути адаптовані для покращення системи управління персоналом в Україні.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі управління людськими ресурсами є фундаментальним аспектом ефективної діяльності державної служби, відіграючи критичну роль у структуруванні владних інституцій. Задіяні в цей процес методології та стратегії мають за мету не тільки максимізувати потенціал кожного працівника, але й оптимізувати загальні результати роботи відповідних установ для досягнення стратегічних цілей. В цьому контексті, практичний досвід країн Європейського Союзу виступає як невід'ємний ресурс, що вносить значний вклад у формування сучасних підходів до управління персоналом.

Цікавим є те, що європейські держави пропонують широкий арсенал перевірених часом методів, які включають інноваційні та традиційні елементи в роботу з кадрами. Від розвитку комплексних стратегій набору та утримання талантів до реалізації програм професійного зростання та лідерства, ЄС демонструє можливість ефективного впровадження гнучких і адаптивних практик управління (Старущенко Я., 2023, с. 180–183). Ці практики, зорієнтовані на створення сприятливих умов для роботи та розвитку персоналу, допомагають забезпечити високу мотивацію та задоволеність роботою, що безпосередньо впливає на продуктивність владних структур.

Розглядаючи досвід ЄС, особливо варто відзначити впровадження передових технологій у процесах оцінки та управління ефективністю, що дозволяє вести точний моніторинг результатів діяльності персоналу і швидко адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища. Такі ініціативи, спрямовані на посилення прозорості та відкритості в управлінні, створюють основу для ефективного та динамічного державного управління, що є ключовим для стабільного розвитку країни в умовах глобальної

конкуренції (Кагра М., Акімов О. 2021). Такий швидкий прогрес у сфері впровадження новітніх технологій та методів оцінки працівників ще раз підкреслює необхідність безперервного вдосконалення інструментів управління людськими ресурсами, щоб адекватно реагувати на емерджентні виклики і зміни в суспільному та політичному житті країн.

У цьому контексті, доречно звернути увагу на те, що попри значний прогрес у сфері управління людськими ресурсами, сучасна державна служба все ще стикається з низкою викликів і проблем, які потребують уваги та вдосконалення (Кагра, М., Акімов, О., Акімова, Л., 2021). Аналізуючи сучасний стан управління людськими ресурсами в державній службі, можна виділити декілька ключових аспектів, серед яких важливо визначити необхідність розвитку та удосконалення системи управління людськими ресурсами. Такий аналіз допоможе зрозуміти, які конкретні заходи потрібно вжити для вирішення проблем та підвищення ефективності управління людськими ресурсами на державній службі.

Однією з основних проблем, з якими стикаються управлінці людськими ресурсами в сфері державної служби, є складність підбору та збереження кваліфікованого персоналу. У сучасному світі конкуренція за талановитих спеціалістів у державній службі стає все більш жорсткою, і важливо розробляти стратегії, щоб забезпечити належний рівень компетентності серед працівників. Крім того, існує проблема нестабільності кадрів у державній службі, пов'язана з частою зміною урядів та політичними змінами (Буркова Л., Семеняка Т., Демченко Є., 2018 с. 106–111). Це може призвести до втрати досвіду та знань, а також порушити неперервність управління та реалізації стратегічних завдань.

З іншого боку, існують проблеми з управлінням розвитком та кар'єрним зростанням працівників державної служби. Брак можливостей для професійного зростання та розвитку може призвести до втрати мотивації серед персоналу та зниження продуктивності роботи. В цьому контексті важливо визначити потреби у вдосконаленні системи, щоб забезпечити ефективне управління людськими ресурсами на державній службі (Липовська Н., 2023, с. 50–54). Це може включати в себе впровадження програм навчання та розвитку персоналу, створення привабливих умов праці та механізмів мотивації, а також забезпечення стабільності на державній службі.

Так, аналізуючи сучасний стан управління людськими ресурсами на державній службі та

визначаючи потреби у вдосконаленні системи, важливо звернутися до практичного досвіду країн ЄС. Порівняльний аналіз системи управління людськими ресурсами у країнах ЄС дозволить ідентифікувати успішні підходи та методи, які можуть бути застосовані в управлінні людськими ресурсами на державній службі. Виокремлення ключових принципів та практик, що є найбільш ефективними, допоможе створити основу для розробки стратегій та програм вдосконалення системи у відповідних країнах (Капра М., Акімов О., Акімова Л., 2021). Такий аналіз сприятиме перенесенню передового досвіду та підвищенню якості управління людськими ресурсами на державній службі.

Доречно звернути увагу на досвід Фінляндії, де впроваджено програму “Public Service Excellence”, спрямовану на підвищення ефективності державної служби через навчання та стимулювання творчого мислення серед персоналу. Вказана програма сприяє розвитку інноваційного середовища та покращенню результативності управління людськими ресурсами. Крім того, цікавим є досвід Швеції зі впровадження системи “Individual Development Plans”. Зазначена програма надає працівникам можливість визначити свої кар’єрні цілі та розробити стратегії для їх досягнення через навчання та розвиток. Такий підхід призводить до підвищення кваліфікації персоналу та покращення його продуктивності. Також, варто зазначити успішний досвід Нідерландів з програмою “Talent Management”, що спрямована на ідентифікацію та розвиток потенційних лідерів у державній службі (Шостак Л., Болобан Є., с. 94–99). Окреслена програма допомагає виявляти та підтримувати обдарованих працівників, надаючи їм можливість для розвитку та кар’єрного зростання.

У свою чергу Ірландія є прикладом країни з програмою “Leadership Development Initiative”, яка спрямована на підвищення лідерських навичок та керівницьких здібностей у державній службі. Ця програма надає можливості для навчання, менторства та обміну досвідом між керівниками та службовцями. Крім того, у Бельгії активно впроваджується система “Diversity and Inclusion Policies”, спрямована на створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища в державній службі (Паламарчук І., Міроненко В., 2019 с. 181–187). Це включає заходи для забезпечення рівних можливостей та уникнення дискримінації на основі різниць.

Також варто слід відмітити досвід Данії з управління ефективністю персоналу, де використовується система цілей та ключових показ-

ників для об’єктивної оцінки роботи працівників у державній службі. У Литві, наприклад, значний успіх досягнуто завдяки програмі “Leadership Development Program”, яка спрямована на розвиток лідерських якостей у державній службі через навчання, тренінги та менторство. Ця програма допомогла збільшити кількість кваліфікованих керівників і покращити стратегічне управління.

Заслуговує на увагу також досвід Латвії, де впроваджена програма “Performance Management System”, яка стимулює особисту відповідальність та результативність серед працівників державної служби. Зазначена система об’єктивно оцінює роботу працівників на основі чітких цілей та стимулює їх до досягнення кращих результатів (Немирівська О., 2020, с. 204–209). Особливу увагу слід приділити досвіду Польщі, де була впроваджена програма “Merit-Based Promotion System”, яка пропонує прозорий та об’єктивний механізм просування по службі на основі заслуг та результатів праці. Ця система допомагає підтримувати високий рівень мотивації та професійного розвитку серед працівників.

Також слід відзначити досвід Іспанії, де була впроваджена програма “Competency-Based Recruitment and Selection”, яка базується на виборі кандидатів на посади у державній службі на основі їхніх компетенцій та навичок, а не лише на освіті чи досвіді роботи. Окреслена програма допомогла підвищити якість кадрів у державному секторі та підвищити ефективність роботи службовців. У Чехії була реалізована програма “Training and Development for Civil Servants”, яка забезпечує персонал державної служби можливістю отримання постійного професійного навчання та розвитку. Ця програма сприяє посиленню компетентностей службовців та їхньому більш ефективному виконанню службових обов’язків. При цьому не слід забувати про досвід Хорватії, де впроваджено систему “Performance-Based Rewards”, що передбачає надання премій та інших стимулів працівникам державної служби на основі їхньої продуктивності та досягнень (Микієвич М., Сенік С., 2019, с. 241–251). Ця система сприяє підвищенню мотивації персоналу та стимулює їх до досягнення кращих результатів.

Розглянувши вищевказані програми з управління персоналом у державній службі, можна побачити, що кожна країна має свої власні методи та стратегії для підвищення ефективності та якості роботи свого персоналу. Ця різноманітність підходів підкреслює постійний пошук оптимальних та інноваційних рішень

у сфері управління людськими ресурсами. Для узагальнення та порівняння різних програм слід звернути увагу на таблицю 1., яка надає короткий огляд кожної програми та її основних характеристик.

Отже, очевидним є те, що у багатьох країнах ЄС, таких як Фінляндія, Швеція та Нідерланди, акцент зроблено на розвиток лідерських якостей серед персоналу, а також на підвищення ефективності та творчості через стимулювання інновацій. У порівнянні з цим, в Україні деякі програми для розвитку лідерських навичок можуть бути менш розвиненими або менш доступними для працівників державної служби. Щодо країн, таких як Чехія та Іспанія, де акцент робиться на постійному навчанні та розвитку персоналу, можна зазначити, що в Україні також існують програми професійного навчання для державних службовців, але їхній обсяг та доступність можуть бути меншими.

В Ірландії, де акцент робиться на підвищенні лідерських навичок та керівницьких здібностей через програму “Leadership Development

Initiative”, Україна може взяти на увагу підходи до навчання, менторства та обміну досвідом між керівниками та службовцями. Ця програма може послужити зразком для розвитку кадрового потенціалу та покращення управління державними структурами в Україні. У Хорватії та Польщі акцент робиться на стимулюванні результативності через преміювання та інші форми винагороди. У цьому аспекті Україна також розвиває систему оцінювання працівників та винагород, але може знадобитися більша прозорість та об’єктивність в цьому процесі.

В Литві, де акцент робиться на розвиток лідерських якостей, програми, подібні до “Leadership Development Program”, можуть слугувати прикладом для України у створенні системи навчання та розвитку керівництва в державній службі. У Латвії, де пріоритетом є постійне навчання та розвиток персоналу через систему “Performance Management System”, Україна може здійснити аналогічні заходи для підвищення компетентностей свого державного апарату.

Таблиця 1

Програми управління персоналом у державній службі: порівняльний огляд

Країна	Програма	Опис програми
Фінляндія	Public Service Excellence	Спрямована на підвищення ефективності державної служби через навчання та стимулювання творчого мислення.
Швеція	Individual Development Plans	Надає працівникам можливість визначити кар’єрні цілі та стратегії для їх досягнення через навчання та розвиток.
Нідерланди	Talent Management	Ідентифікація та розвиток потенційних лідерів у державній службі для підтримки їх кар’єрного зростання.
Ірландія	Leadership Development Initiative	Спрямована на підвищення лідерських навичок та керівницьких здібностей серед персоналу державної служби.
Бельгія	Diversity and Inclusion Policies	Створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища через заходи для рівних можливостей та уникнення дискримінації.
Данія	Performance Management System	Система, що об’єктивно оцінює роботу працівників на основі чітких цілей та стимулює до досягнення кращих результатів.
Литва	Leadership Development Program	Програма розвитку лідерських якостей через навчання, тренінги та менторство з метою покращення стратегічного управління.
Латвія	Performance Management System	Система, що стимулює особисту відповідальність та результативність працівників державної служби через об’єктивну оцінку.
Польща	Merit-Based Promotion System	Прозорий та об’єктивний механізм просування по службі на основі заслуг та результатів праці для підтримки мотивації.
Іспанія	Competency-Based Recruitment	Вибір кандидатів на посади у державній службі на основі їхніх компетенцій та навичок для підвищення якості кадрів.
Чехія	Training and Development	Надання персоналу державної служби можливості постійного професійного розвитку та навчання для підвищення компетентностей.
Хорватія	Performance-Based Rewards	Надання премій та стимулів працівникам державної служби на основі їхньої продуктивності та досягнень.

Авторська розробка.

Підсумовуючи, можна сказати, що країни Європейського Союзу вже успішно впроваджують різноманітні підходи до управління людськими ресурсами в державній службі. Зокрема, багато з них акцентують на розвиток лідерських якостей, навчання та стимулювання інновацій. З цього випливає, що Україні важливо взяти на увагу ці позитивні практики та впровадити їх у своїй системі державної служби. Це допоможе покращити ефективність роботи державних установ та підвищити рівень професійної кваліфікації персоналу. Рекомендації щодо впровадження найбільш ефективних практик включають здійснення оцінки потреб у розвитку керівництва, розробку програм для підвищення лідерських якостей, розширення можливостей для професійного навчання та впровадження прозорих систем оцінювання працівників. Усі ці заходи сприятимуть покращенню управління людськими ресурсами в державній службі та

зроблять систему державного управління більш ефективною і конкурентоспроможною.

Висновки та пропозиції. Управління людськими ресурсами в системі державної служби є ключовим аспектом для забезпечення ефективності та розвитку державного апарату. Практичний досвід країн Європейського Союзу надає важливі вказівки та стратегії, які можуть бути корисні для вдосконалення управління персоналом в Україні. Зокрема, успішні підходи до розвитку лідерських якостей, постійного навчання та стимулювання результативності допоможуть підвищити професійний рівень державних службовців та забезпечити більш ефективну роботу державних установ. Важливо враховувати контекст і особливості української системи державної служби, проте адаптація найбільш ефективних практик з ЄС може сприяти покращенню управління людськими ресурсами та підвищенню якості державного управління в цілому.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. № 18. 2018. С. 106–111. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/19.pdf
2. Липовська Н. Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. *Аспекти публічного управління*. Том 11. № 1. 2023. С. 50–54. URL: https://www.researchgate.net/publication/372097215_Reformuvanna_sistemi_pidgotovki_kadriv_ak_skladova_ekosistemi_upravlinna_ludskimi_resursami_derzavnoi_sluzbi
3. Микієвич М., Сенік С. Особливості розвитку державної служби в Україні та країнах Європейського Союзу: порівняльно-правова характеристика. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2019. Вип. № 46. С. 241–251. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/intrel/article/view/10375/10503>
4. Немирівська О. Я. Про деякі особливості реформування системи державної служби: світовий досвід та українські реалії. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. *Серія: Державне управління*. Том 31 (70) № 3. 2020. С. 204–209. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/37.pdf
5. Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. Вип. № 3(66). 2019. С. 181–187. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.PDF>
6. Старущенко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. *Економіка, управління та адміністрування*. Вип. № 2 (104). 2023. С. 180–183. URL: https://www.researchgate.net/publication/372927593_Porivnialnij_analiz_kulturi_derzavnoi_sluzbi_v_Ukraini_ta_Evropejskomu_Souzi
7. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Вип. № 3(08). 2018. С. 94–99. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf
8. Karpa M. Features of the introduction of the system in accordance with the state policy. Karpa, M., Akimov, O., and Akimova, L. *Public Administration and Law Review*, 2021. (3), 11–17. DOI: 10.36690/2674-5216-2021-3-11
9. Karpa M., Akimov O. Competence Approach to development of Modern Public Administration: Theory and practice of development. *International Conference on Economics, Law and Education Research (ELER 2021)*. 2021. 40–45. DOI: 10.2991/aebmr.k.210320.008
10. Karpa M. I., Akimov O. O., Akimova L. M. Development of Ukrainian public policy in the conditions of European integration: systematization and socialization. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору : колективна монографія / Львів-Торунь : Ліга-Прес, 2021. 27–52. DOI: 10.36059/978-966-397-246-6-2.

REFERENCES:

1. Burkova, L.A., Semeniaka, T.V., & Demchenko, Ye.V. (2018). Analiz vitchyznianoho ta mizhnarodnoho dosvidu upravlinnia personalom publichnykh sluzhb [Analysis of domestic and international experience of personnel management of public services]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. № 18. pp. 106–111. Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/19.pdf [in Ukrainian].
2. Lypovska, N. (2023). Reformuvannya systemy pidgotovky kadriv yak skladova ekosystemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby [Reforming the personnel training system as a component of the public service human resource management ecosystem]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. T. 11. № 1. pp. 50–54. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/372097215_Reformuvanna_sistemi_pidgotovki_kadriv_ak_skladova_ekosistemi_upravlinna_ludskimi_resursami_derzavnoi_sluzbi [in Ukrainian].
3. Mykiiievych, M., & Senyk, S. (2019). Osoblyvosti rozvytku derzhavnoi sluzhby v Ukraini ta krainakh Yevropeiskoho Soiuzu: porivnialno-pravova kharakterystyka [Peculiarities of the development of the civil service in Ukraine and the countries of the European Union: comparative and legal characteristics]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii mizhnarodni vidnosyny*. № 46. pp. 241–251. Retrieved from: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/intrel/article/view/10375/10503> [in Ukrainian].
4. Nemyrivska, O.Ya. (2020). Pro deiaki osoblyvosti reformuvannya systemy derzhavnoi sluzhby: svitovy dosvid ta ukraïnski realii [About some features of reforming the civil service system: world experience and Ukrainian realities]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*. T. 31 (70) № 3. pp. 204–209. Retrieved from: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/37.pdf [in Ukrainian].
5. Palamarchuk, I.V., & Mironenko, V.A. (2019). Zakordonnyi dosvid upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby krain – chleniv YeS dlia Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku [Foreign experience of managing civil service personnel of EU member states for Ukraine: problems and prospects for development]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. № 3(66). pp. 181–187. Retrieved from: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.PDF> [in Ukrainian].
6. Starushchenko, Ya.V. (2023). Porivnialnyi analiz kultury derzhavnoi sluzhby v Ukraini ta Yevropeiskomu Soiuzi [Comparative analysis of civil service culture in Ukraine and Europe]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. № 2 (104). pp.180–183. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/372927593_Porivnialnij_analiz_kulturi_derzavnoi_sluzbi_v_Ukraini_ta_Evropskomu_Souzi [in Ukrainian].
7. Shostak, L.V., & Boloban, Ye.O. (2018). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience in personnel management]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. № 3(08). pp. 94–99. Retrieved from: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf [in Ukrainian].
8. Karpa, M. (2021). Features of the introduction of the system in accordance with the state policy. Karpa, M., Akimov, O., and Akimova, L. *Public Administration and Law Review*, (3), 11–17. DOI: 10.36690/2674-5216-2021-3-11
9. Karpa, M., & Akimov, O. (2021). Competence Approach to development of Modern Public Administration: Theory and practice of development. *International Conference on Economics, Law and Education Research (ELER 2021)*. 40–45. DOI: 10.2991/aebmr.k.210320.008
10. Karpa, M.I., Akimov, O.O., & Akimova, L.M. (2021) Development of Ukrainian public policy in the conditions of European integration: systematization and socialization. Modernization of public administration in the context of global changes in the world space: collective monograph / Lviv-Torun: : Liga-Press, 2021. 27–52. DOI: 10.36059/978-966-397-246-6-2.