

**РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ  
СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ТЕОРІЯ, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА  
МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Пояснювальна записка і розрахунки  
до кваліфікаційної роботи магістра  
за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування»  
спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування"

Розробив: здобувач вищої освіти  
за другим (магістерським) рівнем  
(роботу виконано самостійно,  
відповідно до принципів  
академічної доброчесності)  
групи 219-ПУА-323  
Анастасія СУББОТА  
(власне ім'я та прізвище)

Керівник:  
к-т ек.наук, доцент  
Уляна СТОРОЖИЛОВА  
(власне ім'я та прізвище)

Рецензент Вікторія ОВЧИННІКОВА  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 12 слайдів презентації, 105 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 5 рисунків, 14 таблиць, 96 літературних джерел.

Ключові слова: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, НАСТАВНИЦТВО, МЕНТОРСТВО, ТЬЮТОРСТВО, КОУЧИНГ

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал державної служби в Україні та механізми його розвитку.

Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних основ розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні, вивченні зарубіжного досвіду та розробці науково-обґрунтованих рекомендацій для вдосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу в Україні в контексті реформування державної служби.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи розвитку кадрового потенціалу державної служби, зокрема термінологічний апарат, механізми та особливості його формування.

Проаналізовано передовий міжнародний досвід, включаючи моделі управління персоналом у країнах ЄС, США та особливості східного підходу.

Запропоновано напрями модернізації механізмів розвитку кадрового потенціалу, інтегровану модель для України та інструменти неформального навчання.

Робота спрямована на удосконалення кадрової політики з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних викликів.

## ABSTRACT

This qualification work includes 12 presentation slides, 105 sheets of an explanatory note of A4 format, including 5 figures, 14 tables, 96 literary sources.

Keywords: CIVIL SERVICE, HUMAN RESOURCES, PERSONNEL MANAGEMENT, MENTORING, MENTORING, TUTORING, COACHING

The object of the study is the human resources potential of the civil service in Ukraine and the mechanisms of its development.

The purpose of the study is to analyze the theoretical foundations of the development of human resources in the civil service in Ukraine, to study foreign experience and to develop scientifically based recommendations for improving the mechanisms for the development of human resources in Ukraine in the context of civil service reform.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of the development of the human resources potential of the civil service, in particular the terminological apparatus, mechanisms and features of its formation, are investigated.

The best international experience is analyzed, including models of personnel management in the EU countries, the USA and the peculiarities of the Eastern approach.

Directions for the modernization of mechanisms for the development of human resources, an integrated model for Ukraine and tools for non-formal learning are proposed.

The work is aimed at improving the personnel policy, taking into account international experience and modern challenges.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR-технології

Ступінь вищої освіти магістр

Освітня програма «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування"

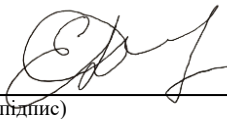
**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

д.е.н., професор  
(вчене звання)

Олена ДИКАНЬ

(власне ім'я та прізвище)



(підпис)

21 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Анастасії Субботі

(власне ім'я та прізвище)

1. Тема роботи Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні: теорія, зарубіжний досвід та механізми вдосконалення

керівник роботи Уляна Сторожилова, к.е.н., доцент

(власне ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено розпорядженням по економічному факультету від "21" жовтня 2024 року №31/24

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 12 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи законодавчі й нормативні акти державних органів влади, наукова література, зокрема монографії, статті зарубіжних та вітчизняних учених у періодичних виданнях, фундаментальні положення, дослідження українських та зарубіжних науковців і фахівців у сфері розвитку кадрового потенціалу державної служби.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Термінологічний апарат та огляд літературних джерел дослідження. Особливості розвитку кадрового потенціалу державної служби. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби. Базові моделі управління персоналом державної служби в країнах ЄС. Модель розвитку кадрового потенціалу державної служби в США. Особливості європейської моделі розвитку кадрового потенціалу державної служби. Східний підхід до розвитку кадрового потенціалу державної служби. Основні напрями удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби. Формування інтегрованої моделі

розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Застосування інструментів неформального навчання в контексті реалізації механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Теоретико-методичні основи дослідження кадрового потенціалу державної служби - п'ять слайдів. 2 Дослідження передового міжнародного досвіду розвитку кадрового потенціалу державної служби – три слайди. 3 Модернізація механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби - три слайди.

#### 6. Консультанти розділів проекту (роботи)


Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 21 жовтня 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні основи дослідження кадрового потенціалу державної служби	15.11.2024	
2	Дослідження передового міжнародного досвіду розвитку кадрового потенціалу державної служби	10.12.2024	
3	Модернізація механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби	08.01.2025	
4	Графічна частина	10.01.2025	

Здобувач вищої освіти



Анастасія СУББОТА

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

Керівник роботи







Ольгана СТОРОЖИЛОВА

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

## Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методичні основи дослідження кадрового потенціалу державної служби	10
1.1 Термінологічний апарат та огляд літературних джерел дослідження	10
1.2 Особливості розвитку кадрового потенціалу державної служби	18
1.3 Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби	29
Висновки до першого розділу	37
2 Дослідження передового міжнародного досвіду розвитку кадрового потенціалу державної служби	39
2.1 Базові моделі управління персоналом державної служби в країнах ЄС	39
2.2 Модель розвитку кадрового потенціалу державної служби в США	44
2.3 Особливості європейської моделі розвитку кадрового потенціалу державної служби	48
2.4 Східний підхід до розвитку кадрового потенціалу державної служби	57
Висновки до другого розділу	64
3 Модернізація механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби	66
3.1 Основні напрями удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби	66
3.2 Формування інтегрованої моделі розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні	77
3.3 Застосування інструментів неформального навчання в контексті реалізації механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби	85
Висновки до третього розділу	92
Висновки	94
Список використаних джерел	96

Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні: теорія, зарубіжний досвід та механізми вдосконалення	Літ.	Аркуш	Аркушів	
Розробив	Суббота А.В.					5	105		
Перевірив	Сторожилова У.Л.					УкрДУЗТ			
Н. Контр.	Крихтіна Ю.О.								
Затверд.	Дикань О.В.								

## Список використаних джерел

- 1 Chew Ernest C.T. and Edwin Lee (1991). A History of Singapore. – Singapore: Oxford University Press. – 442 p.
- 2 Coaching and mentoring – the difference [Електронний ресурс] // Brefi Group. – Режим доступу: [http://www.brefigroup.co.uk/coaching/coaching\\_and\\_mentoring.html](http://www.brefigroup.co.uk/coaching/coaching_and_mentoring.html).
- 3 Japan as Number One. Lessons for American. – Cambridge : Harward Univ., 1979. – P. 65-71.<http://glavcom.ua/interviews/127927-kostjantin-vashchenko-vsi-priznachennja-na-derzhsluzhbu-provoditimutsja-vikljuchno-chere-z-konkurs.html><http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan047469.pdf>
- 4 Learning and Developmental Opportunities // Public Service Division/ Singapore Government. — Режим дос% тупу: [http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/care%ersinpsd/whypsd/learning\\_and\\_developmental\\_op%portunities.html](http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/care%ersinpsd/whypsd/learning_and_developmental_op%portunities.html)
- 5 Mcquail, D., Windahl, S. Communication models : for the study of mass communications. 2nd ed. London: Longman, 1993. viii, – 229 p.
- 6 Parsloe E. The manager as coach and mentor / E. Parsloe. – London: Institute of personnel and development, 1999. – 89 p.
- 7 Penaud, Jeanne. La fonction publique des Communautés européennes / Jeanne Penaud // Problemes politiques et sociaux. – 1993. – № 713–714.
- 8 Psychophysiology [Електронний ресурс] // Dictionary of Nursing. – 2008. – Режим доступу: <http://www.encyclopedia.com/medicine/psychology/psychology-and-psychiatry/psychophysiology>.
- 9 Public management in Britain / ed. by Sylvia Horton and David Farnham. – London, 1999. – 246 p.
- 10 The UNDP Global Report on Gender Equality in Public Administration. (2014) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.undp.org/gera>.

11 Vaughn R.G. Civil Service Reform Act (1978) / R.G. Vaughn [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.novelguide.com/a/discover/mac\\_01/mac\\_01\\_00046.html](http://www.novelguide.com/a/discover/mac_01/mac_01_00046.html).

12 What's the difference between coaching, mentoring, counselling and training? [Електронний ресурс] // Culture Shock Coaching. – 13.10.2010. – Режим доступу: <https://cultureshockcoaching.wordpress.com/2010/10/13/hello-world/>.

13 Акініна Н. Тьюторство як технологія / Н. Акініна // Освіта. – 2016. 1 Акініна Н. Тьюторство як технологія / Н. Акініна // Освіта. – 2016. –№ 6. – 13 квітня (№ 13-14). – С. 7.

14 Атаманчук Г.В. Теорія державного управління: Лекційний зошит. 1997. – 400 с. : іл.

15 Атаманчук Г.В. Менеджмент як фактор розвитку (роздуми про управлінську діяльність). Ізд-во "Економіка", 2002. – 567 с. : іл.

16 Бакуменко В.Д. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами : наук.-досл. робота [Електронний ресурс] / В.Д. Бакуменко, Д.О. Безносенко. – К. : НАДУ при Президентіві України ; Центр навчання і досліджень з європейської та євроатлантичної інтеграції України. – 41 с.Режим доступу : <http://www.nara-eurostudies.org.ua/2-2.rtf>.

17 Балановська Т.І. Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств / Т.І. Балановська // Науковий вісник НАУ. – 2004. – № 7-8. – С. 50–52.

18 Бачевський Б. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / Б. Бачевський, І. Заблудська, О. Решетняк. – К. : Центр учб. літ-ри. – 2009. – 400 с.

19 Беккер І.Б. Вимірювання ефективності роботи відділу кадрів. Люди, стратегія і продуктивність / І.Б. Беккер, М.А. Гузлід, Д. Ульріх; переклад з англійської Н. Я. Скачек. К., Вільямс Пабл., 2007. – 304 с. : іл.

20 Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т.В. Білорус. – Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007.

– 174 с.

21 Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України / В. Богатирець // Освіта регіону. Політологія. Психологія. Комунікації / За ред. В. Бебик. – Київ : Україна, 2011. – № 3. – С. 27–32.

22 Богиня Д.П. Трудовий потенціал України. Соціально-демографічний аспект / Д.П. Богиня. – Львів : Освіта, 1992. – 265 с.

23 Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС : нові тенденції та вплив інтеграційного процесу (пер. з англ. О.М. Шаленко) / Д. Боссарт, К. Деммке. – К. : Міленіум, 2004. – 128 с.

24 Бриль Ю.О. Міжнародний досвід модернізації кадрового забезпечення в державних організаціях / Ю.О. Бриль, Р.І. Пашов // Збірник наукових праць “Проблеми теорії та практики управління” / НТУУ “КПІ”. – 2015. – №1. – С. 23–32.

25 Васильєва О.І. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування в світлі децентралізації влади в Україні / О.І. Васильєва // Суспільно-політичний та соціокультурний розвиток південного регіону України: історичні традиції і сучасні тенденції [Електронний ресурс]: зб. статей для проведення I Всеукр. наук.-практ. конф. 21-22 травня 2015 року. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. – С. 29–38.

26 Вотякова И.В. Кадровый потенциал организации: современный аспект инновационного развития : монография / И.В. Вотякова. – Москва, ГОУ ДПО ГАСИС, 2007. – 104 с.

27 Газарян С.В. Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу у відповідності до принципу меритократії / С.В. Газарян, О.А. Носик // Державне будівництво : електрон. наук. фак. зб. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2017. – № 2. – URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2017-2/index.html>

28 Голобор Н.Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні / Н.Ю. Голобор // Держ упр.: теорія і практика: електрон. фак. журн. – 2011. Режим доситупу :



[www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf).

29 Гонтюк В.А. Забезпечення професій розвитку кадрового потенціалу державної служби / В.А. Гонтюк // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип. 3(03). – С. 108–112.

30 Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції) / І. Грицяк // Ефективність державного управління : Збірник наукових праць ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. – Вип. 6/7. – С. 442.

31 Дафт Р. Організація. Підручник для психологів і економістів / Р. Дафт. Прем'єр-Єврознак, 2023. – 480 с.

32 Дашко І.М. Кадровий потенціал : сутність та фактори його розвитку / І.М. Дашко // Економіка та держава. – 2017. – № 1. – С. 65–68.

33 Державна служба США [Електронний ресурс] / Навч. матеріали онлайн. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna\\_sluzhba\\_ssha](http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna_sluzhba_ssha).

34 Державне управління : словник-довідник / [за заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка]. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.

35 Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. В.Б. Авер'янова. Київ, 1999. – 432 с.

36 Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування / Кол. авт. ; заг. ред. О. Ю. Оболенського. – Хмельницький : Поділля, 2009. – 568 с.

37 Десслер Г. Управління персоналом / Десслер Г.; з 9-го англійського вид. Д. П. Конькова; під редакцією І.М. Степнова. К.: Біном. Лабораторія знань, 2004. – 799 с. : іл.

38 Долгушкін Н.К. Посилення кадрового потенціалу – ефективний чинник розвитку агропромислового виробництва / Н.К. Долгушкін // Вісник кадрової політики, аграрної освіти та інновацій. – 2020. – No 11.

39 Долішній М.І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу / М.І. Долішній // Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. – К., 2004. – Ч. 3. – С 86–92.

40 Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

41 Енциклопедія державного управління / Державна служба. – Том. 6 / наук.-ред. колегія : С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2011. – 524 с.

42 Етика державних службовців. Світова практика [Електронний ресурс]/ Новороздільське міське управління юстиції у Львівській області. – Режим доступу:

[http://nrozdiljst.at.ua/news/etika\\_derzhavnikh\\_sluzhbovciv\\_svitova\\_praktika/2014-04-23-136](http://nrozdiljst.at.ua/news/etika_derzhavnikh_sluzhbovciv_svitova_praktika/2014-04-23-136).

43 Єгоршин А.П. Управління персоналом: навч. посібник / А.А. Єгоршин. Нижній Новгород: Німб, 2003. – 303 с.

44 Єрмоленко О.А. Інноваційні методи покращення кадрового потенціалу державних органів влади / О.А. Єрмоленко, А.В. Мордовець // Економіка розвитку. – 2014. – № 1. – С. 101-105. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro\\_2014\\_1\\_2020](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2014_1_2020).

45 Жиро Т. Політологія / Т. Жиро ; пер. з польск. – Х. : Гуман. Центр, 2006. – 428 с.

46 Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.

47 Карпунець, А.С. Механізм реформування державної служби України: соціокомунікативний аспект : дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02 / А. С. Карпунець. – Чернігів, 2018. – 253 с.

48 Кіцак Т.М. Моделі підготовки державних службовців у країнах Європи та Північної Америки: досвід для України / Т.М. Кіцак // Ефективність державного управління. – 2012. – Вип. 30. – С. 377–384.

49 Ковбасюк Ю.В. Державне управління : [підручник] : у 2 т. / Ю.В.

Ковбасюк : Нац. акад. держ. упр. При Президентіві України ; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. – К. : Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 2012. – 562 с.

50 Козловський В.О. Морально-психологічний потенціал державних службовців (організаційно-управлінський аспект) : дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Національна академія держ. управління при Президентіві України. –К., 2005.

51 Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна : аспекти праці. – 2007. – № 4. – С. 4–9.

52 Корж І. Практика правового регулювання конкурсного відбору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки [Електронний ресурс] / І. Корж // Вісник державної служби України. – 2003. – № 3. – Режим доступу : [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=37452&cat\\_id=37402](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=37452&cat_id=37402).

53 Кроль М. Меритократія як царство розуму [Електронний ресурс]

54 Крилов А.А. Психологія [Психологія] / А.А. Крилов. – Режим доступу : [http://bookap.info/genpsy/krylov\\_psihologiya/gl34.shtm](http://bookap.info/genpsy/krylov_psihologiya/gl34.shtm).

55 Кульжамбекова А.Є. Модель кадрової роботи в державних органах Республіки Казахстан / А.Є. Кульжамбекова // Науковий університет Нотатки. – 2022. – № 4 (44). – С. 481–487.

56 Куніцина В.М. Міжособистісне спілкування: навчальний посібник для вищих навчальних закладів / В.М. Куніцина, Н.В. Казарінова, В.М. Погольша. – 2021: <http://www.twirpx.com/file/753305/>.

57 Лаптев А. Британський досвід реалізації програм професійного розвитку державних цивільних службовців / А. Кочегура, А. Лаптев // Державна служба. – № 4, 2018. – С. 65–71.

58 Литвинова Л.В. Соціально-психологічний вимір побудови комунікацій державних службовців з громадськістю / Л.В. Литвинова // Державне управління: теорія та практика. – 2013. – № 1. – Режим доступу :

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2013\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_24)

59 Лихач Ю. Роль професійного навчання у процесі реформування державного управління та місцевого самоврядування / Ю. Лихач // Вісник національного університету імені Т. Шевченка. – 2014. – № 2(2). – С. 58–61.

60 Луговий В.І. Болонський процес і підготовка державно- управлінських кадрів / В.І. Луговий // Вісник державної служби України. – 2005. – № 1. – С. 13–19.

61 Малиновський В. Державне управління : навч. посібник / В. Малиновський – Луцьк : Вежа, 2000. – С. 54-55.

62 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

63 Мельник А.Ф. Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців : проблеми імплементації в Україні / А.Ф. Мельник, Т.О. Кононенко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 1(12). – С. 146–156.

64 Михненко А. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України / А. Михненко, Н. Гончарук, Л. Прокопенко // Командор. – 2005. – № 1. – С. 9–13.

65 Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.

66 Модельний кодекс поведінки державних службовців країн Ради Європи (схвалено Рекомендацією Кабінету Міністрів Ради Європи Європейським країнам “Про кодекси поведінки для державних службовців”, травень 2000 р., № R (2000) 10). – Режим доступу : [www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7.../Rekomend\\_poved\\_DS.pdf](http://www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7.../Rekomend_poved_DS.pdf)

67 Морозова Н. Сучасний кадровий менеджмент на державній службі: зарубіжний досвід для України / Н. Морозова // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2010. – Вип. 2. – С. 73-82. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2010\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2010_2_9)

68 Мурашко І.В. Розкриття поняття “особистісний потенціал” та його психологічної структури / І.В. Мурашко // Актуальні проблеми

психології. Психологічна теорія і технологія навчання / За ред. С.Д. Максименка. – К. : Смульсон, 2010. – Вип. 7. – С. 196–205.

69 Нижник Н.Р. Проблеми сьогодення державного управління в Україні / Н.Р. Нижник // Університетські наукові записки. – 2007. – № 3 (23). – С. 14–19.

70 Ніконова Т.В. Менеджмент та аудит персоналу / [ Ніконова Т.В., Сухарев С.А.] ; Під редакцією професора Ю.Г. Одегова. К., Видавництво «Екзамен», 2001. – 180 с. : іл.

71 Оболенський О.Ю. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування / О.Ю. Оболенський. – Хмельницький : Поділля, 1999. – С. 570.

72 Охоцький Є. Книга робітника кадрового обслуговування. Посилання. Посібник / Є. Охотський. «Економіка Публ.», 2018. – С. 494.

73 Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізми формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : автореф. дис. ... к.держ.упр. : 25.00.03 // НАДУ при Президентові України. – К., 2005. – 20 с.

74 Плотніченко В.А. Зарубіжний досвід забезпечення реалізації права на державну службу на стадії вступу на державну службу : деякі аспекти / В.А. Плотніченко [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pravoznaves.com.ua/period/article/11441/%C2#chapter>

75 Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук з державного управління / І.В. Поліщук. – К., 2018. – 315 с.

76 Про державну службу : Закон України № 889-19 від 10.12.2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>.

77 Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 9-ДС (річна) та Інструкції щодо її заповнення: Наказ Державного комітету статистики України № 415 від 07.10.2010 року (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1390-04>

78 Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020” : Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>

79 Рогоза М.Є. Концепція управління кадровим потенціалом підприємств / М.Є. Рогоза, В.К. Оніщенко // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2013. – № 2. – С. 51–58.

80 Рудніцька Р.М. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування / Р.М. Рудніцька, О.Г. Сидорчук // Публічне управління: теорія та практика. – 2014. – Вип. 4. – С. 50–60. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10).

81 Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

82 Світові моделі державного управління: досвід для України у 2 ч. / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І. Крайніка, Х.М.Дейнеги. – 2-ге вид. – К.: НАДУ, 2015. – Ч. 1. – 612 с.

83 Система підготовки державних службовців в Польщі / Роберт Собієх [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.cpk.org.ua/.../Civil%20servants%20training%20system](http://www.cpk.org.ua/.../Civil%20servants%20training%20system)

84 Система підготовки державних службовців у Франції / Раймон Піганьоль. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.cpk.org.ua/.../Civil%20servants%20training%20system...](http://www.cpk.org.ua/.../Civil%20servants%20training%20system...)

85 Системы общегосударственной этики поведения: Пособие Транспаренси Интернешнл / Под ред. Д.Поупа. – Берлин, 1996. – 114 с.

86 Слюсаренко О.М. Про професійний добір і фахове навчання в системах кар'єрного розвитку державних службовців країн Північної Америки та Європи / О.М. Слюсаренко // Вісн. НАДУ. – 2024. – № 2. – С. 202–210.

87 Соколова Т.А. Особливості проходження державної служби в розвинених країнах / Т.А. Соколова // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 3. – С. 87-92. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2011\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_3_24)

88 Соціальні пріоритети ринку праці: методологія, практика, шляхи забезпечення / [ Бандур С.І., Заяць Т.А., Онікієнко В.В., Туранський Ю.П. та ін. ] ; за редакцією С.І. Бандура. – К. : РВПС України НАН України, 2021. – 261 с.

89 Степанова А. 10 способів розвинути творчий потенціал та оптимізувати інтуїцію [Електронний ресурс] / А. Степанова. – Режим доступу : <http://openstudy.org.ua/tips/30826/>.

90 Тертишна О.А. Проблеми кадрового забезпечення органів влади в умовах адміністративної реформи / О.А. Тертишна // Вища освіта України. – 2018. № 4 (додаток 1). – С. 39–41.

91 Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу/ С.Ю. Трубич, З.М. Пушкар // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 4 (58). – С. 186–192.

92 Управління талантами: досвід бізнесу та держави [Звіт про дослідження] // Інститут справедливості талантів Уорда Хауелла. 2020. – 60 с. : іл.

93 Хохлов А. Кадрові процеси в системі державної влади: (соціологічний аналіз): монографія. К., Укр., 2020. – 272 с. : іл.

94 Шакіна М.А. Моделі професійних компетентностей працівників державного та муніципального управління в умовах нового державного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід / М.А. Шакіна, К.В. Турняк // *Arg administrandi* (Мистецтво управління). – 2022. – № 4. – С. 41–55.

95 Шевченко А.С. Порівняльний аналіз окремих аспектів підготовки магістрів публічного адміністрування в США та в Україні / А.С. Шевченко. Вісник Черкаського університету. – 2017. – Вип. № 15. – С. 137–144.

96 Яшина Ю.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : С.М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. №1 (4). – С. 236–245.