

УДК 315.08:341.17(477):061.1ЄС

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.10>

КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ У ВИМІРІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Щетініна Тетяна Олексіївна,

кандидат історичних наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Полтавського державного аграрного університету

ORCID ID: 0000-0003-2886-0929

Яровий Ілля Дмитрович,

аспірант кафедри економіки та публічного управління

Полтавського державного аграрного університету

ORCID ID: 0009-0009-6669-4694

У статті висвітлені питання кадрової політики в органах публічної влади у світлі європейської інтеграції України. Наголошується, що Угода про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС 1994 року продемонструвала необхідність фундаментальних змін у формуванні кадрової політики в публічному управлінні. Вказано, що із вступом в дію Стратегії інтеграції України в ЄС 1998 року почалися системні зміни у підготовці кадрів для публічної влади, які надавали державним службовцям більше можливостей для участі у міжнародних стажуваннях, тренінгах та програмах технічної допомоги, що сприяло отриманню практичного досвіду і дозволило посадовцям безпосередньо долучитися до практики діяльності інститутів публічної влади в Євроспільноті. Зазначено, що у закладах вищої освіти було розпочато створення освітніх програм євроінтеграційної тематики, європейських студій, а вже у 2020 році вимоги щодо знань з євроінтеграційного спрямування відображено у Стандарті вищої освіти магістерського рівня зі спеціальності публічного управління. Підкреслюється, що сформована станом на 1998 рік мережа центрів підвищення кваліфікації посадових осіб органів публічної влади дозволила оперативно вводити у зміст програм підвищення кваліфікації питання євроінтеграційної тематики. Такі можливості були особливо важливі для підготовки державних службовців місцевих обласних та районних державних адміністрацій. Проаналізовано Укази Президента України 2000 року, які вводили в дію Стратегію реформування системи державної служби в Україні та заходи щодо її реалізації. Зазначається, що в світлі євроінтеграції такими заходами визначено координацію міжнародної технічної допомоги, залучення іноземних фахівців до реформування державної служби в Україні та забезпечення навчання і періодичного стажування державних службовців. Висловлена думка, що євроінтеграційне спрямування України мало визначальний вплив на кадрову політику держави в публічному управлінні, на підготовку кадрів для органів публічної влади. Розглянуті нормативно-правові акти заклали базу для впровадження засад євроінтеграції в публічному управлінні. Підкреслюється їх стратегічне значення для формування кадрової політики в публічному управлінні, ефект від реалізації яких продовжуємо відчувати і зараз.

Ключові слова: кадрова політика, європейська інтеграція, органи публічної влади, підвищення кваліфікації, освітні програми, професіоналізація.

Shchetinina Tetiana, Yarovyi Illia. PERSONNEL POLICY IN UKRAINE'S PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The article highlights the issues of personnel policy in public authorities in the light of Ukraine's European integration. It is emphasized that the Partnership and Cooperation Agreement between Ukraine and the EU of 1994 demonstrated the need for fundamental changes in the formation of personnel policy in public administration. It is indicated that with the entry into force of the Strategy for Integration of Ukraine into the EU in 1998, systemic changes began in the training of personnel for public authorities, which provided civil servants with more opportunities to participate in international internships, trainings and technical assistance programs, which contributed to gaining practical experience and allowed officials to directly participate in the practice of public authorities in the European Community. It is noted that higher education institutions began to create educational programs on European integration topics, European studies, and already in 2020, the requirements for knowledge in the European integration direction were reflected in the Standard of Higher Education at the master's level in the

specialty of public administration. It is emphasized that the network of centers for advanced training of officials of public authorities formed as of 1998 allowed to promptly introduce issues of European integration into the content of advanced training programs. Such opportunities were especially important for the training of civil servants of local regional and district state administrations. The Decrees of the President of Ukraine of 2000, which put into effect the Strategy for Reforming the Civil Service System in Ukraine and measures for its implementation, are analyzed. It is noted that in the light of European integration, such measures include the coordination of international technical assistance, the involvement of foreign specialists in the reform of the civil service in Ukraine, and the provision of training and periodic internships for civil servants. The opinion is expressed that the European integration direction of Ukraine had a decisive influence on the personnel policy of the state in public administration, on the training of personnel for public authorities. The considered regulatory legal acts laid the basis for the implementation of the principles of European integration in public administration. Their strategic importance for the formation of personnel policy in public administration is emphasized, the effect of whose implementation we continue to feel even now.

Key words: *personnel policy, European integration, public authorities, advanced training, educational programs, professionalization.*

Вступ. Кадрова політика в Україні у сфері публічного управління формується під впливом внутрішніх реформ державного управління та процесу європейської інтеграції. Її головною метою є створення професійної, доброчесної, політично неупередженої та ефективної системи державної служби, здатної забезпечувати якісне надання публічних послуг і реалізацію завдань, визначених державою. Європейська інтеграція стала одним із ключових чинників модернізації кадрової політики України. У процесі наближення до членства в Європейському Союзі Україна адаптує систему публічного управління до європейських стандартів належного врядування.

Після внесення у 2019 році змін до Конституції України щодо курсу нашої держави на набуття повноправного членства в Європейському Союзі та у НАТО [1] питання стратегії розвитку та практики реалізації засад державної кадрової політики в органах публічної влади формуються у відповідності до цих магістральних устремлінь України. Суспільство очікує, що у перспективі подальша європейська інтеграція сприятиме гармонізації української системи публічного управління з європейськими практиками, відбудеться подальше вдосконалення кадрового менеджменту, розвиток компетентнісного підходу, посилення інституційної спроможності органів публічної влади, впровадження сучасних HR-технологій та зміцнення принципів відкритості, ефективності й підзвітності.

Матеріали та методи. Кадрову політику в сфері публічного управління активно досліджували українські науковці, серед яких потрібно виокремити К. О. Ващенко, Ю. В. Ковбасюка, Ю. П. Сурміна [2], чий доробок сформував цілісне уявлення про кадрову політику як систему, Я. Ф. Жовнірчика [3], який систематизував ряд положень щодо кадрової політики, уточнив понятійний апарат. Окремі аспекти кадрової політики в контексті євроінтеграції розглядають О.-С.Я. Бачинський (досліджує адап-

тацію передового досвіду ЄС для вдосконалення державної служби в Україні; у контексті євроінтеграції розглядає перехід до аналітично орієнтованих HR-процесів, посиленні ролі людського капіталу та цифровізації публічного сектору) [4], О. С. Дубовський (серед проблем кадрової політики у сфері публічного управління, які впливають негативно на її ефективність та інституційну спроможність, визначає колізію між національними стандартами та європейськими принципами публічної служби) [5], К.О. Нестеренко і М. О. Богатирьова (розкрито зміст європеїзації публічного управління в Україні, висловлено пропозиції щодо підвищення кваліфікації посадових осіб в межах європеїзації кадрової політики) [6].

Основним матеріалом даного дослідження є ряд нормативно-правових актів України, в яких було закріплено курс на європейську інтеграцію та унормовано стратегічні цілі та завдання, що вплинули на розвиток публічного управління в цілому та кадрової політики держави зокрема.

У процесі роботи над статтею використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, що дало можливість провести узагальнення наукових підходів та продемонструвати, як впровадження європейської інтеграції позначилося на змісті, формах реалізації кадрової політики держави у сфері публічного управління. Історико-правовий метод дослідження дозволив через ретроспективний аналіз продемонструвати вплив змін у чинному законодавстві України щодо впровадження засад європейської інтеграції на трансформацію у кадровій політиці, підкреслюючи далекосяжний характер та тривалий ефект цих змін. Застосування зазначених методів забезпечило об'єктивність, достовірність та наукову обґрунтованість проведеного дослідження

Результати. Державна кадрова політика, за визначенням Я. Ф. Жовнірчика, «це цілеспрямо-

вана загальнодержавна стратегія, яка розрахована на тривалий період діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» [3, с. 103]. Запропоноване визначення досить точно передає органічний зв'язок кадрової політики в органах публічної влади з євроінтеграційним спрямуванням України. Цей процес носить тривалий характер, що не могло не позначитися на формуванні кадрової політики у публічній сфері. Зокрема, питання становлення взаємодії України та ЄС, покрокове закріплення інтеграційних устремлінь у нормативно-правових актах детально розглянуто у дослідженнях С. В. Федонюка та В. С. Корчун [7], В. О. Корнієнка [8].

Хрестоматійним є той факт, що Угода про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС від 14 червня 1994 року, яка набула чинності 1 березня 1998 року, становить правовий фундамент розбудови подальших інтеграційних відносин [9]. Безпосередньо Угода 1994 року була спрямована на вирішення питань економічної взаємодії між Україною та ЄС, шляхом визначення принципів торгівлі в цілому та окремими видами товарів, інвестиційної діяльності, проведення економічних реформ, необхідних для становлення в Україні ринкової економіки. У той же час, визначаючи засадничі принципи взаємодії, в Угоді йшлося про важливість верховенства закону, повагу до прав людини, необхідність створення багатопартійної системи з вільними і демократичними виборами, без чого неможливо реалізувати лібералізацію в економіці та побудувати державу з ринковою економікою. Ці норми Угоди 1994 року були визначальними для зрушення змін у кадровій політиці України в публічному управлінні. Стало зрозуміло, що реалізація взаємодії, а тим більше наступна інтеграція до спільноти країн з високим рівнем суспільно-політичного та економічного розвитку неможлива із морально застарілими підходами у формуванні кадрової політики в органах публічної влади.

Кожен наступний нормативно-правовий акт України, пов'язаний з питаннями євроінтеграції, прямо або опосередковано впливає на формування та реалізацію кадрової політики у сфері публічного управління. Зокрема, вагоме значення мала Стратегія інтеграції України в ЄС до 2007 року [10].

Цей документ, який було затверджено у 1998 році, визначав пріоритети діяльності органів державної влади та управління із забезпечення європейської інтеграції, встановлюючи засади входження України до політико-правового, економічного та інформаційного простору Європи.

Наголошуємо, що саме в Стратегії 1998 року, визначаючи організаційне забезпечення її реалізації, було окреслено ряд завдань, які безпосередньо стосувалися питань підготовки кадрів для органів публічної влади. У Стратегії окреслено коло органів публічної влади, які задіяні в євроінтеграційних процесах, і посадовці яких мають бути фахово підготовлені до реалізації завдань євроінтеграції. Встановлено, що це працівники органів законодавчої, виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, які мали діяти за відповідними напрямками євроінтеграції [10].

У Стратегії 1998 року визначено, що подальша діяльність посадовців з урахуванням нових євроінтеграційних завдань потребує їх систематичної участі у програмах підвищення кваліфікації та стажуванні. Глобальний характер викликів, які сформовані ідеями євроінтеграції, їх стратегічний зміст спонукали визначити в Стратегії 1998 року необхідність запровадження в закладах вищої освіти таких нових програм, які б дозволили всебічно вивчати право, політику, публічне управління Європейського Союзу в цілому та окремих країн-учасниць. Перші курси та програми з європейських студій (European Studies) почали створювати в українських вишах вже наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років. Це було викликано розвитком європейської інтеграції України, участю українських університетів у міжнародних освітніх програмах та відкриттям центрів європейської інформації та досліджень. Одним із перших закладів, де системно розвивали європейські студії, став Національний університет «Києво-Могилянська академія», в якому вже на початку 2000-х років діяли програми та курси з європейських студій, а згодом була започаткована міжнародна магістерська програма «Німецькі та європейські студії» спільно з Єнським університетом ім. Фрідріха Шіллера в Тюрингії (Німеччина) [11].

Станом на сьогодні у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка кафедра євроінтеграційної політики реалізує за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» дві освітні програми магістерського рівня – «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС» та «Європейські студії для публічних управлінців (для державних службовців за замовленням Національного агентства України з питань державної служби)» [12].

Наголосимо, що з 2020 року у Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» до переліку спеціальних компетентностей введено «Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції», а до результатів навчання, відповідно, – вміння розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції [13]. Таким чином, знання щодо євроінтеграційного спрямування України сьогодні є обов'язковою складовою освіти магістра з публічного управління. У підготовку кадрів органів публічної влади вже закладається у якості базових знання з питань європейської інтеграції.

Прямий вплив на якість та зміст підготовки кадрів для органів державної влади мала норма Стратегії 1998 року щодо створення програм мовної підготовки державних службовців, які забезпечують інтеграційний процес на практиці, у щоденній взаємодії з європейськими колегами. Враховуючи перспективи реальної інтеграції громадян України у суспільно-економічне життя євроспільноти та належну підготовку кадрів для органів публічної влади, у документі наголошувалося на необхідності підвищення якості вивчення мов країн-членів ЄС у закладах освіти всіх рівнів, починаючи зі школи.

Наголосимо, що необхідність реформування публічної влади в Україні з урахуванням стратегічного євроінтеграційного курсу на пряму вплинула і продовжує впливати на кадрову політику. На думку О. В. Грідіна у сфері державного управління кадрова політика визначає місце і роль кадрів у суспільстві, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії оцінки їх діяльності, формує завдання щодо підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та раціонального використання кадрового потенціалу країни [14]. Всі ці складові кадрової політики були охоплені євроінтеграційними змінами, що дозволило українському суспільству просуватися до поставленої мети.

Зауважимо, що до ухвалення нового Закону України «Про державну службу», який набув чинності у травні 2016 року, підготовка державних управлінців мала переважно академічний, а не практичний характер. Основу системи підготовки посадовців для органів публічної влади становила Національна академія державного управління (НАДУ) при Президенті України та її регіональні інститути у Харкові, Дніпрі, Одесі, Львові, а також значна мережа галузевих закладів (муніципальне управління, митна служба), у яких готували фахівців для вузьких напрямів державного управління. У закладах

освіти цієї розгалуженої системи підготовки посадовців органів публічної влади поступово вводили навчальні дисципліни, що забезпечували опанування всього спектру питань євроінтеграції та належного рівня знання мови країни-члена євроспільноти. Але у 2016 році реформування державного управління докорінно змінило і систему закладів освіти, вивівши підготовку посадовців сфери публічного управління на якісно новий рівень, у тому числі і в питаннях євроінтеграції.

Важливою складовою кадрової політики є підвищення кваліфікації державних службовців, яке забезпечує розвиток їх професійних компетентностей, підвищує якість надання публічних послуг, сприяє ефективному функціонуванню органів державної влади та реалізації сучасних реформ у сфері державного управління. На момент вступу в дію норм Стратегії 1998 року в Україні вже існувала, затверджена урядовою постановою 1996 року, мережа центрів підвищення кваліфікації [15]. У кожній з областей України, у містах Києві та Севастополі були створені вперше або реорганізовані з попередніх установ такі центри, їх загальна кількість станом на 1996 рік складала 23 об'єкти [16]. Фактична наявність такої мережі дозволила оперативно вводити у зміст програм підвищення кваліфікації державних службовців місцевих органів державної виконавчої влади, у першу чергу обласних та районних державних адміністрацій, питання євроінтеграційної тематики.

Актуальність євроінтеграційної тематики з роками не втрачена. У 2026 році НАДУ за результатами аналізу інформації щодо потреб у професійному навчанні державних службовців констатує, що серед пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами проблематику європейської інтеграції обрали 21 125 осіб [17].

Із впровадженням Стратегії 1998 року почалися системні зміни, які надавали державним службовцям більше можливостей для участі у міжнародних стажуваннях, тренінгах та програмах технічної допомоги. Такий підхід дозволив перетворити чиновників-бюрократичних виконавців на свідомих носіїв знань, досвіду, реалістичного уявлення про практику діяльності органів публічної влади в країнах Європейського Союзу. Держава отримала можливість формувати кадрову політику, розраховуючи на кадровий потенціал посадовців, які на власному досвіді переконались в ефективності та реалістичності програм євроінтеграційного спрямування.

Разом із тим реалізація Стратегії супроводжувалася певними труднощами. Серед основних проблем були недостатнє фінансування системи професійної підготовки, обмежена кількість викладачів

із практичним досвідом у сфері європейської інтеграції, недосконалість нормативно-правової бази та повільне впровадження сучасних освітніх методик.

Загалом Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу 1998 року стала важливим етапом реформування державної служби. Вона заклала основу для створення професійного, компетентного та політично нейтрального корпусу державних службовців, здатних реалізовувати європейські стандарти державного управління. Саме ця Стратегія започаткувала системні зміни у сфері підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, які згодом стали важливою складовою процесу європейської інтеграції України.

Концептуальний підхід до підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів публічної влади на засадах європейської інтеграції знайшов своє відображення у цілому ряді нормативно-правових актів. Доречно вказати деякі з них, наприклад, Указ Президента України «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні» (2000 р.), який визначив професійне навчання державних службовців одним із пріоритетів реформи. Стратегія передбачала наближення державної служби в Україні до європейських стандартів, спираючись на подальший розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів [18]. Крім того, під впливом євроінтеграційних викликів реформування системи державної служби визначало курс на деполітизацію, тобто формування чіткого розмежування політичних посад та адміністративної діяльності посадовців, що мало гарантувати незалежність діяльності фахівців-державних службовців від зміни політичного керівництва. Цей же Указ заклав міцні підвалини реформування системи державної служби на засадах прозорості і ефективності, що мало призвести до удосконалення механізмів добору осіб на посади державної служби, проходження ними служби та оцінки результативності діяльності посадовців. А це, в свою чергу, посилювало вимоги до професійних компетентностей посадовців, до зростання якості наданих ними адміністративних послуг, до ефективності їх діяльності в цілому. У той же час, всі ці складові є очікуваним результатом успішної кадрової політики.

У тому ж 2000 році Указом Президента України були затверджені заходи з реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні [19]. Важливо зазначити, що ці заходи мали бути реалізовані упродовж 2000–2001 років, а їх впровадження заклало фундамент діяльності державної служби на майбутнє. Даний Указ є одним з перших документів, який відкрив можливості для міжна-

родних стажувань державних службовців. Серед заходів, спрямованих на реалізацію Стратегії реформування системи державної служби в Україні, у документі визначено: 1) координацію міжнародної технічної допомоги; 2) залучення іноземних фахівців до реформування державної служби в нашій країні; 3) забезпечення навчання та періодичного стажування державних службовців і, що дуже важливо, науково-педагогічних працівників закладів освіти, які здійснюють підготовку посадовців.

Крім того, окрему увагу в Указі приділено питанням професійного навчання державних службовців та кадрового резерву, де йдеться про необхідність розроблення з урахуванням світового досвіду державних освітніх стандартів у галузі «Державне управління» (розділ VIII, пп.25–30) [19].

На сьогодні рух України до Євроспільноти залишається незмінним, пройшовши випробування і у 2014 році, коли підписання асоціації з ЄС призвело до революційних виступів Євромайдану, і в 2022 році, коли російське повномасштабне вторгнення лише посилює бачення українцями свого безпечного майбутнього разом з Європою. За даними опитування Центру Разумкова, проведеного у 2022 році в рамках проекту «Україна на шляху до ЄС: реалії та перспективи», на питання «Чи потрібно Україні вступати до ЄС?» схвальну відповідь надала рекордна кількість респондентів – 77,8 % (попередній рекорд 60,6 % мав місце у вересні 2014 року) [20, с. 111].

Нині серед пріоритетів євроінтеграції України – виконання вимог Єврокомісії, оприлюднених при наданні нашій державі статусу кандидата на членство. Новий етап руху до Євроспільноти реалізується посадовими особами органів публічної влади, які одержали належну професійну підготовку, неодноразово проходили підвищення кваліфікації, міжнародне стажування.

Висновки. Сучасний якісно новий етап євроінтеграційного спрямування України було визначено та забезпечено всіма тими заходами, які започатковувалися у стратегічних документах, починаючи від 1994 року. За останні десятиліття напрацьовано значний масив документів, накопичено вагомий досвід співпраці з інституціями Євроспільноти, впроваджено чимало європейських практик у публічне управління України, реалізовано ряд реформ в суспільно-політичному та економічному житті країни. Але у фундаменті цих звершень були нормативно-правові акти, які нами детально проаналізовано у матеріалі статті.

Аналіз нормативно-правових актів, які започатковували європейський курс України, засвідчує, що їх реалізація стала важливою передумовою не лише

для реформування системи публічного управління, а й для трансформації державної кадрової політики відповідно до європейських стандартів. Закладені у Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу (1998 р.) та подальших актах Президента України принципи професіоналізму, компетентності, доброчесності, безперервного професійного розвитку й відкритості державної служби сформували нові підходи до добору, підготовки, підвищення кваліфікації та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади. Європейська інтеграція стала ключовим чинником модернізації кадрової політики у сфері публіч-

ного управління, оскільки зумовила орієнтацію на компетентнісний підхід, запровадження сучасних механізмів управління людськими ресурсами, розвиток системи професійного навчання державних службовців та формування кадрового корпусу, здатного забезпечити реалізацію європейських реформ. Таким чином, удосконалення кадрової політики стало не лише одним із результатів євроінтеграційних процесів, а й необхідною умовою ефективного впровадження європейських стандартів публічного управління та подальшого наближення України до членства в Європейському Союзі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору): Закон України від 07.02.2019 р. № 2680-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text> (дата звернення: 30.06.2026).
2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). К.: НАДУ, 2012. 72 с.
3. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf (дата звернення: 30.06.2026).
4. Бачинський О.-С. Я. Європейські практики управління персоналом у публічному секторі: уроки для України. *Електронне наукове видання «Публічне управління та національна безпека»*. 2026. № 1 (66). С.51–59. DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11813 (дата звернення: 30.06.2026).
5. Дубовський О. С. Реформування державної кадрової політики у сфері публічного управління: правові інструменти, управлінські підходи та міжнародний досвід. *Наукові записки. Серія: Право*. 2025. № 19. С.253–263. DOI: 10.36550/2522-9230-2025-19-253-263 (дата звернення: 30.06.2026).
6. Нестеренко К. О., Богатирьова М. О. Реформування публічного управління в Україні у контексті євроінтеграції. *LEX PORTUS*. 2019. № 6 (20). С. 52–65. DOI: 10.26886/2524-101X.6.2019.4 (дата звернення: 30.06.2026).
7. Федонюк С. В., Корчун В. С. Історія відносин [Україна-ЄС]. Європейська інтеграція: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [С. В. Федонюк та ін.]; за ред. С. В. Федонюка, В. Й. Лажніка. Вид. 2-е, переробл. й доповн. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. 2011. С. 709–719.
8. Корнієнко В. О. Україна в Європі і світі: електронний навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ. 2017. URL: <https://multimedia.posibnyky.vntu.edu.ua/mm/Ukraine-EU/txt/04.html> (дата звернення: 30.06.2026).
9. Угода про партнерство та співробітництво між Україною та Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами від 14.06.1994 р.: ратифіковано Законом України від 10.11.1994 р. № 237/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#top (дата звернення: 30.06.2026).
10. Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 11.06.1998 р. № 615/98: втрата чинності 10 лип. 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/615/98> (дата звернення: 30.06.2026).
11. Шиманська-Гаєр Г. Німецькі та європейські студії: одна програма – два дипломи. *Deutsche Welle: медіакомпанія*. URL: <https://surl.li/ahgajm> (дата звернення: 30.06.2026).
12. Освітні програми. Магістратура. Спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування». *КНУ імені Тараса Шевченка: офіційний сайт*. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=&page=68> (дата звернення: 30.06.2026).
13. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 600. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (дата звернення: 30.06.2026).
14. Грідін О. В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». 2023. №1. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2023/1/8608> (дата звернення: 30.06.2026).

15. Про центри підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України 19.02.1996 р. № 224: втрата чинності 16 груд. 2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/224-96-%D0%BF> (дата звернення: 30.06.2026).
16. Історія становлення та розвитку системи професійного навчання державних службовців в Україні. *Портал управління знаннями*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/istoriia-stanovlennia-ta-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtiv-v-ukraini> (дата звернення: 30.06.2026).
17. Визначено прогностичні показники загальних потреб у професійному навчанні на 2027-2029 роки. *Портал управління знаннями*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/vyznacheno-prohnozni-pokaznyky-zahalnykh-potreb-u-profesiinomu-navchanni-derzhavnykh-sluzhbovtiv-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriadiuvannia-na-2027-2029-roku> (дата звернення: 30.06.2026).
18. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 14.04.2000 р. № 599/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/599/2000> (дата звернення: 30.06.2026).
19. Про заходи щодо реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні на 2000–2001 роки: Указ Президента України від 26.07.2000 року № 925/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/925/2000#top> (дата звернення: 30.06.2026).
20. Євроінтеграція в умовах війни: думки і пропозиції громадян. *Національна безпека і оборона*. 2022. № 1–2. С. 97–118. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf (дата звернення: 30.06.2026).

REFERENCES:

1. Pro vnesennia zmin do Konstytutsii Ukrainy (shchodo stratehichnoho kursu derzhavy na nabuttia povnopravnoho chlenstva Ukrainy v Yevropeiskomu Soiuzi ta v Orhanizatsii Pivnichnoatlantychnoho dohovoru [On Amendments to the Constitution of Ukraine (Regarding the State's Strategic Course for Ukraine's Acquisition of Full Membership in the European Union and the North Atlantic Treaty Organization)]: Zakon Ukrainy vid 07.02.2019 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text> (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
2. Kovbasiuk Yu. V., Vashchenko K. O., Surmin Yu. P. ta in. Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [State personnel policy in Ukraine: status, problems and development prospects: scientific assistant]: nauk. dop. / za zah. red. d-ra nauk z derzh. upr., prof. Yu. V. Kovbasiuka, d-ra polit. nauk, prof. K. O. Vashchenka, d-ra sots. nauk, prof. Yu. P. Surmina (ker. proektu). K.: NADU, 2012. 72 s. [in Ukrainian].
3. Zhovniirchuk Ya. F. (2017). Suchasna kadrova polityka v orhanakh derzhavnoi vlady ta orhanakh mistsevoho samovriadiuvannia [Modern personnel policy in state authorities and local self-government bodies]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 12. P. 102–107. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
4. Bachynskyi O.-S. Ya. (2026). Yevropeiski praktyky upravlinnia personalom u publichnomu sektori: uroky dlia Ukrainy [European practices of personnel management in the public sector: lessons for Ukraine]. *Elektronne naukove vydannia "Publichne upravlinnia ta natsionalna bezpeka"*. № 1 (66). S.51–59. DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11813 (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
5. Dubovskyi O. S. (2025). Reformuvannia derzhavnoi kadrovoi polityky u sferi publichnoho upravlinnia: pravovi instrumenty, upravlinski pidkhody ta mizhnarodnyi dosvid [Reforming state personnel policy in the sphere of public administration: legal instruments, management approaches and international experience]. *Naukovi zapysky. Seriya: Pravo*. № 19. S. 253–263. DOI: 10.36550/2522-9230-2025-19-253-263 (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
6. Nesterenko K. O., Bohatyrova M. O. (2019). Reformuvannia publichnoho upravlinnia v Ukraini u konteksti yevrointehratsii [Public administration reform in Ukraine in the context of European integration]. *LEX PORTUS*. № 6 (20). S. 52–65. DOI: 10.26886/2524-101X.6.2019.4 (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
7. Fedoniuk S. V., Korchun V. S. (2011). Istorii vidnosyn [Ukraine-YeS] [History of relations [Ukraine-EU]. Yevropeiska intehratsiia [European integration]: navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. / [S. V. Fedoniuk ta in.]; za red. S. V. Fedoniuka, V. Y. Lazhnika. Vyd. 2-e, pererobl. y dopovn. Luts'k: Volyn. nats. un-t im. Lesi Ukrainky. S. 709–719 [in Ukrainian].
8. Korniienko V. O. (2017). Ukraina v Yevropi i sviti [Ukraine in Europe and the World]: elektronnyi navchalnyi posibnyk. Vinnytsia: VNTU. URL: <https://multimedia.posibnyky.vntu.edu.ua/mm/Ukraine-EU/txt/04.html> (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
9. Uhoda pro partnerstvo ta spivrobotnytstvo mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskymy Spivtovarystvamy ta yikh derzhavamy-chlenamy [Partnership and Cooperation Agreement between Ukraine and the European Communities and their Member States] vid 14.06.1994 r.: ratyfikovano Zakonom Ukrainy vid 10.11.1994 r. № 237/94-VR. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#top (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

10. Stratehiia intehratsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu [Strategy for Ukraine's Integration into the European Union]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11.06.1998 r. № 615/98: vtrata chynnosti 10 lyp. 2015 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/615/98> (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
11. Shymanska-Haier H. Nimetski ta yevropeiski studii: odna prohrama – dva diplomy [German and European Studies: One Program – Two Diplomas]. *Deutsche Welle: mediakompaniia*. URL: <https://surl.li/ahgajm> (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
12. Osvitni prohramy. Mahistratura. Spetsialnist D4 “Publichne upravlinnia ta administruvannia” [Educational programs. Master's degree. Specialty D4 “Public Management and Administration”]. *KNU imeni Tarasa Shevchenka: ofitsiinyi sait*. URL: <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=&page=68> (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
13. Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 281 “Publichne upravlinnia ta administruvannia” dlia druhoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity [On approval of the higher education standard in specialty 281 “Public Management and Administration” for the second (master's) level of higher education]: Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 04.08.2020 r. № 600. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
14. Hridin O. V. (2023). Kadrova polityka u sferi publichnoho upravlinnia ta administruvannia: formuvannia, realizatsiia, udoskonalennia [Personnel policy in the sphere of public management and administration: formation, implementation, improvement]. *Elektronne naukove vydannia “Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka”*. №1. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8608> (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
15. Pro tsentry pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv i kerivnykiv derzhavnykh pidpriemstv, ustanov i orhanizatsii [On centers for advanced training of civil servants and heads of state enterprises, institutions and organizations]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy 19.02.1996 r. № 224: vtrata chynnosti 16 hrud. 2004 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/224-96-%D0%BF> (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
16. Istoriia stanovlennia ta rozvytku systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini [History of the formation and development of the system of professional training of civil servants in Ukraine]. *Portal upravlinnia znanniamy*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/istoriia-stanovlennia-ta-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtiv-v-ukraini> (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
17. Vyznachenno prohnozni pokaznyky zahalnykh potreb u profesiinomu navchanni na 2027–2029 roky [Forecast indicators of general needs in vocational training for 2027–2029 have been determined]. *Portal upravlinnia znanniamy*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/vyznachenno-prohnozni-pokaznyky-zahalnykh-potreb-u-profesiinomu-navchanni-derzhavnykh-sluzhbovtiv-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-na-2027-2029-roky> (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
18. Pro Stratehiu reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby v Ukraini [On the Strategy for Reforming the Civil Service System in Ukraine]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.04.2000 r. № 599/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/599/2000> (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
19. Pro zakhody shchodo realizatsii Stratehiu reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby v Ukraini na 2000–2001 roky [On measures to implement the Strategy for Reforming the Civil Service System in Ukraine for 2000–2001]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26.07.2000 r. № 925/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/925/2000#top> (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].
20. Yevrointehratsiia v umovakh viiny: dumky i propozyitsii hromadian [European integration in wartime: opinions and proposals of citizens]. (2022). *Natsionalna bezpeka i oborona*. № 1–2. S.97–118. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

Стаття поширюється на умовах ліцензії
відкритого доступу (CC BY 4.0)



Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026