

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).
Спеціальність – 281.
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 10.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.10.4>

УДК 351

О. М. Штиршов,

*к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

Я. Ф. Жовнірчик,

*д. держ. упр., професор, в. о. завідувача відділу проблем державного управління та
адміністративного права,*

*Інститут держави і права імені В. М. Корецького
Національної академії наук України, м. Київ, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>

Л. В. Антонова,

*д. держ. упр., професор,
професор кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

РОЛЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ КРАЇН ЄС

*O. Shtyrov,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Department of Public Management and Administration,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine*

*Y. Zhovnirchuk,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of
Public Administration and Administrative Law, Institute of State and Law V.M. Koretsky
of National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

*L. Antonova,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of
Accounting and Auditing,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.*

THE ROLE OF THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS IN THE DEVELOPMENT OF THE CIVIL SERVICE OF EU COUNTRIES

У статті зроблена спроба з'ясувати роль та вплив процесу управління персоналом на розвиток державної служби в країнах ЄС.

У вступній частині зазначено що запровадження сучасних зарубіжних підходів до управління персоналом у системі державної служби має на меті задовольнити зростаючі потреби суспільства й державних інституцій у висококваліфікованих експертах. Водночас це відкриває нові можливості для професійної самореалізації державних службовців, які відіграють провідну роль у здійсненні національних реформ та забезпеченні сталого розвитку країни в умовах євроінтеграції.

Основна частина присвячена питанням потреби у формуванні європейської моделі управління персоналом яка ґрунтується на ідеї, що культурні та законодавчі аспекти відрізняються від країни до країни та вимагають впровадження нових підходів та розуміння людських ресурсів у Європі.

Запропоновано власну концептуальну модель управління персоналом державної служби в європейському контексті, як заснована на фундаментальних

засадах. Зазначено що представлена концептуальна модель управління персоналом державної служби обмежена різноманітністю законодавчих обмежень, характерних як для Європейського Союзу, так і для кожної країни європейського регіону. Також зазначена модель управління персоналом обмежена високим ступенем державного втручання в регулювання стратегій та політики управління людськими ресурсами на національному рівні.

У висновках зазначено що всі розглянуті країни прагнуть забезпечити розвиток системи управління персоналом і тим самим підвищити ефективність державної служби, але кожна має власну специфіку. Саме через різноманітність правової та інституційної бази, яка відрізняється від країни до країни, управління персоналом в європейському контексті є набагато складнішим. Фахівцям з управління персоналом доводиться вирішувати більшу кількість проблем, щоб забезпечити успіх та конкурентоспроможність державної служби.

The article attempts to clarify the role and influence of the personnel management process on the development of the civil service in the EU countries.

The introductory part states that the introduction of modern foreign approaches to personnel management in the civil service system aims to meet the growing needs of society and state institutions for highly qualified experts. At the same time, this opens up new opportunities for professional self-realization of civil servants who play a leading role in implementing national reforms and ensuring the sustainable development of the country in the context of European integration.

The main part is devoted to the need to form a European model of personnel management, which is based on the idea that cultural and legislative aspects differ from country to country and require the introduction of new approaches and understanding of human resources in Europe.

Its own conceptual model of civil service personnel management in the European context is proposed, as based on fundamental principles. It is noted that the presented conceptual model of civil service personnel management is limited by a variety of legislative restrictions, characteristic of both the European Union and each country in the European region. The proposed model of personnel management is also limited by a high

degree of state intervention in the regulation of human resource management strategies and policies at the national level. The conclusions indicate that all the countries considered strive to ensure the development of the personnel management system and thereby increase the efficiency of the civil service, but each has its own specifics. It is precisely because of the diversity of the legal and institutional framework, which differs from country to country, that personnel management in the European context is much more complex. Personnel management specialists have to solve a greater number of problems to ensure the success and competitiveness of the civil service.

Ключові слова: *управління персоналом, державна служба, кадрова служба, кар'єра, професіоналізація, модель управління персоналом.*

Keywords: *personnel management, government service, personnel service, career, professionalization, personnel management model.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах глобалізаційних процесів та активної інтеграції України до європейського простору особливого значення набуває виконання міжнародних зобов'язань, зокрема у сфері державного управління та державної служби. Від ефективності цих реформ залежить не лише рівень конкурентоспроможності держави, а й успішність європейської інтеграції.

Ключовим завданням модернізації виступає формування нової кадрової політики, орієнтованої на професіоналізацію державних службовців та якісне використання їхнього потенціалу. Це передбачає підвищення рівня підготовки кадрів, розвиток компетентностей, а також створення умов для більшої активності та відповідальності працівників у процесі реалізації реформ.

Запровадження сучасних зарубіжних підходів до управління персоналом у державному секторі має на меті задовольнити зростаючі потреби суспільства й державних інституцій у висококваліфікованих експертах. Водночас це відкриває нові можливості для професійної самореалізації державних службовців, які

відіграють провідну роль у здійсненні національних реформ та забезпеченні сталого розвитку країни в умовах євроінтеграції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика питання управління персоналом на державній службі, зокрема в країнах – членах ЄС, останнім часом є предметом активних наукових досліджень. У цьому контексті варто відзначити напрацювання таких учених, як Н. Гончарук, Ю. Ковбасюк, І. Паламарчук, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Пашко, Ю. Пірогова, О. Тимкович та інші. Їхні роботи охоплюють широкий спектр зарубіжних аспектів реформування державної служби, зокрема правові, організаційні та управлінські.

Водночас невирішеною залишається важлива частина проблеми, яка полягає у відсутності систематизації сильних і слабких сторін зарубіжного досвіду та його належної адаптації до українських реалій. Саме це створює дослідницьку нішу, яка вимагає подальшого аналізу та розроблення практичних рекомендацій для удосконалення системи державної служби в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ) є дослідження ролі процесу управління персоналом у розвитку державної служби країн ЄС.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підхід до управління персоналом в країнах ЄС являє собою питання, яке хвилює багатьох дослідників. Потреба в підході до управління персоналом на європейському рівні існує через важливі та складні проблеми, з якими регулярно стикаються державні організації, управлінці, працівники та їхні представники.

На думку Вонга, головною рисою управління персоналом в країнах ЄС є гнучкість [10]. Ця особливість моделі управління персоналом має кілька значень. По-перше, ми маємо на увазі економічне, соціальне, культурне та політичне різноманіття, аспекти, які описують європейський простір. По-друге, країни ЄС характеризуються дуже високим ступенем мобільності робочої сили. Рух осіб та зайнятість мають велике значення для європейського простору.

Потреба у формуванні європейської моделі управління персоналом ґрунтується на ідеї, що культурні та законодавчі аспекти відрізняються від країни до країни та вимагають впровадження нових підходів та розуміння людських ресурсів

у Європі. У цьому сенсі дослідники Р. Бокселл та Ж. Пурсель стверджують, що існує різниця між управлінням персоналом, яке існує в Європі, та моделлю, що існує в Сполучених Штатах, Японії, Азії тощо. Так, Р. Бокселл та Ж. Пурсель пропонують модель управління персоналом в країнах ЄС (рис.1.), де практика підбору персоналу (підбір, відбір, оцінка ефективності роботи, винагорода тощо) впливає зі стратегії управління людськими ресурсами та має на них загальний вплив, тому вона пов'язана зі стратегією кожної організації.



Рис. 1. Модель управління персоналом в країнах ЄС

Ця модель розміщує як стратегію організації, так і стратегії та політику управління персоналом в межах зовнішнього середовища, яке включає такі елементи:

- міжнародну складову (економічна співпраця, розвиток спільного законодавства, культурна дипломатія);

- національну складову (розвиток ринку праці, система навчання та підвищення кваліфікації, розвиток ринку зайнятості);
- управлінська складова (процеси децентралізації у сфері управління людськими ресурсами, інтеграція, розвиток системи винагород);
- методологічна складова (процес відбору, оцінка ефективності персоналу тощо).

Аналізуючи модель Р. Бокселла та Ж. Пурселя, зазначимо, що вона базується на етноцентризмі, згідно з яким розробка концепції в одній країні вважається дійсним для інших країн без врахування національних відмінностей. Однак модель Р. Бокселла та Ж. Пурселя була розкритикована багатьма дослідниками людських ресурсів, такими як Ф. Бурнуа, Г. Кларк, Р. Сміт тощо. На їхню думку, Р. Бокселл та Ж. Пурсель намагались перенести в Європу американську модель управління персоналом, не враховуючи культурні кордони. Або ж культурне розмаїття передбачає існування моделей та теорій управління, що відрізняються від країни до країни, що не виправдовує європейську модель підходу до управління персоналом як єдину та неповторну. Щоб прояснити європейське управління персоналом, англійський вчений Г. Кларк пропонує альтернативну модель, яка заохочує перехід від етноцентричного підходу в управлінні персоналом до поліцентричного. Ця модель побудована на ідеї, що концепції та практики управління персоналом, що переважають у країні, є результатом таких факторів:

- міжнародний інституційний контекст, а саме вплив міжнародних організацій на характер та природу управління людськими ресурсами в різних країнах;
- національна культура, що характеризується ставленнями, цінностями та сприйняттями;
- національний інституційний контекст, з точки зору різних соціальних контекстів, що призводять до власних способів організації (розвиток організацій у різних національних контекстах свідчить про те, що існує лише один спосіб контролю та організації економічної діяльності) [10].

На думку Г. Кларка, характер управління персоналом в країні може бути результатом історичного розвитку в інституційному контексті. Економічні, освітні,

фінансові, законодавчі та політичні фактори мають потенційне значення для розвитку управління персоналом. За такого підходу не може бути заздалегідь визначеної моделі управління персоналом. Починаючи з культурного та інституційного контексту кожної країни, управління персоналом слід застосовувати обережно в кожній країні, оскільки концепції та поняття, пов'язані з управлінською практикою в галузі людських ресурсів, можуть інтерпретуватися по-різному.

Виходячи з фундаментальних елементів, використаних Р. Бокселлом та Ж. Пурселем, ми вважаємо за необхідне включити інші питання, які можуть вплинути на процеси управління персоналом в країнах ЄС. На нашу думку, міжнародна міграція робочої сили може мати значний вплив на еволюцію практики управління персоналом, що застосовується в кожній європейській країні. Аналогічно, транснаціональні корпорації, в результаті розширення бізнесу, можуть «експортувати» до європейських країн практики та процедури управління персоналом, що застосовуються в країні походження, та може змінити конфігурацію управління персоналом.

Ще одним важливим фактором, є геополітичний контекст управління персоналом, який може прямо чи опосередковано впливати на практику та процедури управління персоналом в системі державної служби, що застосовуються державами-членами ЄС. Виходячи з цього, ми пропонуємо власну концептуальну модель управління персоналом державної служби в європейському контексті, засновану на фундаментальних засадах та представлену на рис. 2.



Рис. 2. Концептуальна модель управління персоналом державної служби

Варто зазначити що представлена концептуальна модель управління персоналом державної служби обмежена різноманітністю законодавчих обмежень, характерних як для Європейського Союзу, так і для кожної країни європейського регіону. Також концептуальна модель управління персоналом обмежена високим ступенем державного втручання в регулювання стратегій та політики управління людськими ресурсами на національному рівні. З точки зору фундаментальних цінностей, ми можемо зробити висновок, що концептуальна модель управління персоналом державної служби може характеризуватися зокрема правовим регулюванням щодо найму, звільнень та розірвання трудових договорів; законодавчим регулюванням рівня заробітної плати; правилами щодо кваліфікації освітніх програм та навчання персоналу; розподілом державних фінансових ресурсів для ініціювання та розвитку програм навчання, перепідготовки, кар'єрного консультування, створення нових робочих місць та збільшення зайнятості робочої сили; правилами Європейської соціальної хартії, що застосовуються, зокрема, на рівні ЄС.

Вивчаючи подібності та відмінності в практиці та процедурах управління персоналом державної служби на європейському рівні, науковцями визначено чотири різні групи:

- група країн Східної Європи (Польща, Румунія, Болгарія);
- група країн Північної Європи (Швеція, Данія, Фінляндія);
- група країн Західної Європи (Німеччина, Франція, Велика Британія);
- група країн Південної та Центральної Європи (Чеська Республіка, Словенія, Італія, Іспанія тощо) [1].

Далі розглянемо деякі з перелічених країн більш детально.

Організація управління персоналом державної служби в Польщі має низку особливостей, що відрізняють її від систем інших країн ЄС. Основною метою є формування ефективної кадрової політики, яка ґрунтується на стандартизації та професіоналізації людських ресурсів у державному секторі.

До ключових завдань органів, відповідальних за державну службу, належить розробка стандартів управління персоналом та принципів дотримання законодавства про державних службовців, а також створення єдиної стратегії розвитку людських ресурсів. Важливим напрямом є забезпечення прозорості — поширення інформації про діяльність державної служби та відкриті вакансії, що сприяє підвищенню довіри громадян.

Крім того, польська система управління персоналом передбачає планування, організацію та контроль процесу навчання і перепідготовки кадрів, а також активну міжнародну співпрацю у сфері державної служби. Значна увага приділяється дотриманню правових норм, що забезпечує стабільність та легітимність функціонування державного управління.

У Німеччині система державної служби має чітко окреслені управлінські функції, що охоплюють питання організації та модернізації державних адміністрацій, дерегуляції, запобігання корупції, а також міжнародного співробітництва. Значна увага приділяється правовому регулюванню, яке включає основи державної служби, національне законодавство та захист тарифних прав державних службовців. Такий підхід забезпечує баланс між ефективністю управління і дотриманням правових норм.

Особливістю німецької моделі є існування трьох типів правового статусу державних службовців, які визначають рівень їхньої правової захищеності та обсяг функціональних обов'язків. Підготовча служба передбачає найнижчий рівень гарантій: працівник ще не займає посаду, проходить теоретичне і практичне навчання та може бути звільнений за дисциплінарний проступок.

Подальший кар'єрний шлях передбачає випробувальний термін, що триває від одного року для штатних працівників до трьох років для старших посадовців. Лише після успішного проходження цього етапу і досягнення 27-річного віку службовець може отримати статус пожиттєвого розпорядження, який надає найвищий рівень стабільності та гарантій у державній службі.

Державна служба Франції є однією з найчіткіше регламентованих у Європі, що вирізняється духом ієрархії та лояльності до держави. Водночас ці риси не зводять службовців до ролі формальних виконавців: французька модель розглядає державного службовця як професійного фахівця з широкими компетенціями. Особливістю правового статусу державних службовців є те, що він регулюється не трудовим, а адміністративним законодавством, що враховує специфіку відносин із державою як роботодавцем.

Право державної служби у Франції передбачає низку особливостей: нерівність сторін у правових відносинах, специфічний порядок вирішення трудових спорів, а також додаткові обмеження для службовців. Водночас ці обмеження компенсуються різними гарантіями – як матеріальними, так і моральними. Важливим принципом є безперервність державної служби: особа, що обирає цю сферу, здебільшого пов'язує з нею все своє професійне життя, поступово просуваючись у кар'єрі.

У французькій системі кар'єрного розвитку виділяють два основні шляхи. Перший – просування за рівнем, яке відбувається автоматично відповідно до стажу в межах певної категорії, причому високі оцінки можуть пришвидшити підвищення. Другий – просування за званням, що базується на досягненнях працівника та результатах відкритого конкурсу загальнонаціонального рівня. Така комбінація поєднує стабільність кар'єри з можливостями для індивідуального професійного зростання.

**Таблиця 1. Порівняльна таблиця систем державної служби України,
Польщі, Німеччини та Франції**

Країна	Основні риси	Правовий статус	Кадрова політика та кар'єра
Україна	Орієнтація на європейську інтеграцію; модернізація держслужби; акцент на професіоналізацію кадрів.	Регуляція національним законодавством (Закон «Про державну службу»); впроваджуються європейські стандарти.	Формування нової кадрової політики; професіоналізація службовців; створення умов для кар'єрного розвитку.
Польща	Система має специфіку, орієнтовану на стандартизацію та ефективність.	Законодавство про державну службу; єдина стратегія управління людськими ресурсами.	Прозора система відбору; поширення інформації про вакансії; акцент на навчання; перепідготовку та міжнародну співпрацю.
Німеччина	Суворі правова регламентація; значна увага модернізації, дерегуляції та боротьба з корупцією.	Три правові статуси: підготовча служба, випробувальний термін, позитивне розпорядження.	Поступове кар'єрне зростання; стабільність після 27 років та успішного випробувального терміну; висока правова захищеність на пізніх етапах.
Франція	Висока ієрархічність і лояльність до держави; регламентованість системи.	Регулюється адміністративним, а не трудовим правом; додаткові обмеження з компенсаціями.	Безперервна служба протягом життя; два шляхи розвитку: за рівнем (автоматично, зі стажем) і за званням (через конкурси та досягнення).

Джерело: складено автором

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином порівняльний аналіз показує, що всі розглянуті країни прагнуть забезпечити розвиток системи управління персоналом і тим самим підвищити ефективність державної служби, але кожна має власну специфіку. Як можемо бачити що через різноманітність правової та інституційної бази, яка відрізняється від країни до країни, управління персоналом в європейському контексті є набагато

складнішим. Фахівцям з управління персоналом доводиться вирішувати більшу кількість проблем, щоб забезпечити успіх та конкурентоспроможність державної служби. На підставі зробленого аналізу систем управління кадрами (ресурсами) зроблено висновок що Україна орієнтована на європейські стандарти й перебуває на етапі модернізації системи. В той же час Польща робить акцент на прозорості, стандартизації та міжнародній співпраці, на відміну від Німеччини яка відзначається чіткою правовою регламентацією та високим рівнем гарантій для службовців, тоді як Франція демонструє класичну кар'єрну модель із поєднанням стабільності та конкурсного просування. Отже проаналізований досвід може стати основою для вдосконалення української системи управління персоналом державної служби.

Література

1. Гончарук Н. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. (Монографія). 2012. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ.
2. Пирогова Ю. В. Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України: теоретичний дискурс. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. 4 (39). С. 152—158.
- 3.Тимкович О., та Возна, Л. Формування процесу управління людськими ресурсами в країнах центральної та східної Європи. European Science, 2024. 4. С. 123—134. URL:<https://doi.org/10.30890/2709-2313.2024-32-00-038>
- 4.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. 2019. Вип. 3 (66). URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/D0%B0%D0%BB%.PDF>
5. Сердюк О.І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., & Олексій, І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 3. С. 49—59.
6. Штиршов О.М., Решетілов Г.О. Удосконалення правового регулювання трудових відносин державних службовців України в умовах євроінтеграції. Наукові праці. Серія : Державне управління, 2017. Т. 305, Вип. 293. С. 75—80.

7. Штирьов О.М. Управління людськими ресурсами як стратегічна перспектива розвитку державного управління. Наукові праці. Серія : Державне управління, 2013. Т. 226, Вип. 214. С. 114—117.

8. Антонова Л.В., Шевченко Л.М. Місце та роль культурної дипломатії у процесі закріплення іміджу країни на міжнародній арені. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 22. С. 1043—1062. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/394>

9. Boxall, P., & Purcell, J. Strategic human resource management: Where have we come from and where are we going? *International Journal of Management Reviews*. 2000. 2 (2), pp.183—203.

10. Wang J, HM Hutchins and TN Garavan Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*. 2009. 8(22), pp.22—53.

References

1.Honcharuk, N. (2012), *Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka* [Management of executive personnel in the sphere of public service of Ukraine: Theory and practice], DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine.

2. Pirogova, Yu. (2018), “Socio-psychological aspects of human resources management in the public service of Ukraine: theoretical discourse”, *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja*, vol.4 (39). pp. 152—158.

3. Tymkovich, O. and Vozna, L. (2024), “Shaping the human resources management process in Central and Eastern European countries”, *European Science*, vol.4. pp. 123—134. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2024-32-00-038>.

4. Palamarchuk, I. and Mironenko, V.(2019), “Foreign experience in civil service personnel management of EU member states for Ukraine: problems and development prospects”, *Teorija ta praktika derzhavnogo upravlinnja*, vol. 3 (66), available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/D0%B0%D0%BB%.PDF> (Accessed 3 September 2025).

5. Serdyuk O.I., Myrna O.V., Korniychuk A.S., & Oleksiy, I.V. (2023), “Strategic priorities of personnel management in the system of administrative and state management

of executive bodies”, *Tavrijs'kij naukovij visnik. Serija: Publichne upravlinnja ta administruvannja*, vol. 3, pp. 49—59.

6. Shtyrov, O. and Reshetilov G.O. (2017), “Improving the legal regulation of labor relations of civil servants of Ukraine in the context of European integration”, *Naukovi pratsi. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 305(293), pp. 75—80.

7. Shtyrov, O. (2013), “Human resource management as a strategic perspective for the development of public administration”, *Naukovi pratsi. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 226(214), pp. 114—117.

8. Antonova, L.V., and Shevchenko, L.M. (2023), “The Place and Role of Cultural Diplomacy in the Process of Consolidating the Country's Image on the International Stage”, *Publichne upravlinnja ta regional'nij rozvitok*, vol. 22, pp. 1043—1062, available at: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/394> (Accessed 8 September 2025).

9. Boxall, P. and Purcell, J. (2000), “Strategic human resource management: Where have we come from and where are we going?” *International Journal of Management Reviews*. vol. 2 (2), pp. 183—203.

10. Wang, J. (2009), “HM Hutchins and TN Garavan Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management”. *Human Resource Development Review*. vol. 8(22), pp. 22—53.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2025 р.