УДК 342.9 **DOI**: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-33

Шишпанова Наталія, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0001-8347-5682
e-mail: shishpanova@mnau.edu.ua

Стратегічні підходи інтеграції молоді до публічної сфери

Анотація. *У статті досліджено актуальність залучення молодих фахівців до публічної служби в Україні в умовах воєнного стану, демографічних викликів та євроінтеграційних процесів. Описано сучасний стан кадрового забезпечення органів державної влади, зокрема проблеми, пов'язані з нестачею кваліфікованих кадрів та значною кількістю вакантних посад. Обґрунтовано важливість інтеграції молодих кадрів до публічної сфери як стратегічного завдання для забезпечення стабільності та модернізації державного управління.*

Акцент зроблено на визначенні ключових мотиваційних факторів, що сприяють залученню молоді, та бар'єрів, які заважають цьому процесу. Зазначено, що молоді фахівці характеризуються високою адаптивністю, відкритістю до нових підходів та здатністю швидко реагувати на виклики. У статті пропонуються рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики, включаючи впровадження інноваційних механізмів мотивації, навчання, наставництва та створення сприятливих умов для кар'єрного зростання. Результати дослідження підтверджують, що залучення молодих спеціалістів є важливим для підтримки ефективності публічного управління, особливо в умовах післявоєнного відновлення країни.

Ключові слова: *стратегічні підходи, інтеграція молоді, публічна служба, кадрова політика, післявоєнне відновлення.*

Shyshpanova Nataliia, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Public Administration and Administration and International Economics, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Strategic approaches to the integration of youth into the public sector

Abstract. Introduction. *The article examines the current challenges faced by Ukraine's public service during the full-scale war, particularly the staff shortage and the need for reforming the human resources policy. The role of youth as a strategic resource for modernizing the public sector, ensuring the resilience of public administration, and implementing European integration processes is emphasized.*

Purpose. *The purpose of the article is to justify strategic approaches for integrating young professionals into the public sector, explore current motivational mechanisms, and develop recommendations for improving human resources policy.*

Results. *It is established that a significant portion of positions in the civil service remains vacant, creating the need for innovative mechanisms to attract young professionals. The motivational factors that encourage youth participation in public administration and the barriers hindering this process are analyzed. Special attention is given to motivators such as social stability guaranteed by the state, opportunities for professional growth, participation in public sector reform processes, and the ability to influence important societal decisions. It is emphasized that competitive salaries, provision of social benefits, and conditions for professional development are also key factors for young specialists. At the same time, major barriers are identified, including the low prestige of public sector jobs due to societal stereotypes, insufficient funding of public institutions, limited career development prospects, difficulties in adapting to administrative requirements, and high levels of bureaucracy. The impact of the underdeveloped mentoring and support system for young employees during their transition into the professional environment is also noted.*

The experience of European countries regarding the integration of young professionals into the public sector is considered. It is found that young specialists possess high adaptability, innovativeness, and motivation for change, qualities which are critically important for overcoming the challenges of wartime.

Conclusions. *It is recommended to develop effective programs for attracting young specialists to the civil service, incorporating modern approaches to training, mentoring, career development, and providing competitive working conditions. The need for implementing a systematic human resources policy aimed at developing youth as a key resource for the sustainable development of public administration is emphasized. The recommendations developed will contribute to strengthening the public service and enhancing its effectiveness during post-war recovery and integration into European standards.*

Keywords: *strategic approaches, youth integration, public service, human resources policy, post-war recovery.*

JEL Classification: *J45, O15*

Постановка проблеми. Публічна служба в Україні постала перед викликами швидкої адаптації до надскладних умов роботи, спричинених агресією росії. Забезпечення безперебійного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, надання якісних адміністративних послуг у період

[1]**Стаття надійшла до редакції**: 11.04.2025
Received: 11 April 2025

воєнного стану вимагає високого професіоналізму, мобільності та ефективності кадрової політики. Попри зростання рівня довіри до публічної служби після початку повномасштабного вторгнення, загальна ситуація із кадровим забезпеченням залишається складною: значна частина посад є вакантними, а конкурси на державну службу досі не відновлено [1].

У цьому контексті стратегічні підходи залучення молодих професіоналів до сфери публічного управління набувають особливої актуальності. Від ефективності цих підходів залежить не лише оперативне реагування на виклики воєнного часу, але й спроможність держави реалізовувати ключові реформи на шляху до членства в ЄС та НАТО. Важливим аспектом є визначення основних мотиваційних факторів, що спонукають молодь приєднуватися до публічної служби або залишатися на ній, а також виявлення бар'єрів, які перешкоджають залученню кваліфікованих молодих фахівців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз останніх досліджень підтверджує, що підготовка молодої управлінської еліти та її залучення на державну службу є стратегічно важливими завданнями для будь-якої країни, особливо в умовах військових викликів. Зокрема, дослідження, проведені Національним агентством з питань державної служби (НАДС) та міжнародними партнерами, вказують на необхідність системних змін у кадровій політиці, спрямованих на залучення молодих фахівців до органів державної влади та місцевого самоврядування [1].

Ковтун М.С. та Сікан Є.В. [2] наголошують на тому, що інвестування у розвиток молоді, її професійну підготовку та створення ефективних механізмів адаптації в публічному управлінні є ключовими факторами стабільності державної служби. Підтримуємо думку автора та вважаємо, що молодь, завдяки своїй енергії, відкритості до нових підходів та прагненню до змін, здатна забезпечити ефективне впровадження реформ, спрямованих на модернізацію державного апарату, підвищення його ефективності та відповідності європейським стандартам.

У статті Тимофєєва С.П. [3] доведено, що в умовах децентралізації влади постає важлива проблема розробки місцевих програм залучення молоді до управлінської діяльності. Це дозволить не тільки залучити обдаровану молодь до публічного управління, а й забезпечити підтримку її самореалізації, підвищити рівень професійної компетентності та обізнаності громадян у питаннях державного управління.

Н. Алюшина стверджує, що залучення молодих спеціалістів до роботи в органах місцевого самоврядування є важливою умовою для ефективного, інноваційного та стійкого розвитку громад [10]. Молоді кадри є ресурсом для зміцнення місцевого самоврядування.

Комаринець С. та Машталір С. [8] наголошують на важливості державної політики щодо молоді та її залучення до публічного управління. На думку авторів, ефективна реалізація такої політики передбачає формування необхідних механізмів підтримки та гарантій, які сприятимуть активному залученню молодих фахівців до державного управління. У результаті молодь отримує можливості для реалізації свого потенціалу, що не лише сприяє її особистісному та професійному зростанню, а й підсилює кадровий потенціал публічної сфери та сприяє сталому розвитку суспільства.

Європейські стандарти залучення молоді до публічного управління досліджує П. Білас [7]. Автор пропонує рекомендації, що спрямовані на підвищення мотивації молодих спеціалістів до професійного розвитку в публічному управлінні, створення ефективних механізмів підтримки та формування сприятливих умов для кар'єрного зростання молоді у державному секторі.

Отже, динамічні зміни в суспільстві, виклики воєнного часу, процеси децентралізації та євроінтеграції вимагають оновлення кадрової політики та впровадження нових механізмів залучення молодих фахівців. Тому подальші наукові дослідження, спрямовані на обґрунтування стратегічних підходів залучення молоді до публічної сфери, є вкрай необхідними для забезпечення сталого розвитку державного управління.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування стратегічних підходів інтеграції молодих кадрів до публічної сфери, дослідження сучасних механізмів мотивації та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах повномасштабної війни, демографічних викликів і євроінтеграційних процесів, Україна потребує значних реформ у сфері публічного управління для забезпечення стабільності, стійкості та адаптивності публічної служби [11]. Молодь – це об'єкт державних інтересів, а також один з головних чинників забезпечення розвитку суспільства та держави. Стратегічним завданням розвитку держави є формування нового життєздатного молодого покоління. Саме через це проблеми молоді мають безперервно знаходитися в центрі уваги влади, вчених та практиків. Так, повномасштабна війна значно вплинула на ринок праці України, викликавши зміни в структурі економіки, міграційні процеси та невідповідність між навичками працівників і вимогами працедавців. Зокрема, державна служба залишається однією з найбільш вразливих сфер щодо пошуку кваліфікованих кадрів. Так, за даними НАДС на вересень 2024 року, 16,9% посад на публічній службі залишаються вакантними, що складає близько 33318 позицій [4]. В умовах кадрового дефіциту, однією з важливих стратегій для підтримки стабільності

державного управління є залучення молодих фахівців. Це дозволяє вирішити низку проблем, що виникають через нестачу кваліфікованих кадрів та необхідність модернізації управлінських структур.

Для розуміння мотивацій молоді щодо розгляду можливості роботи в державному секторі важливим є аналіз факторів, що спонукають до такого вибору, а також бар'єрів, які можуть стримувати цей процес.

Згідно з результатами досліджень [1], близько 64% молодих фахівців виявляють зацікавленість у працевлаштуванні в державному секторі. Цей показник свідчить про значний потенціал для залучення молоді до публічної сфери, хоча 24% респондентів висловлюють сумніви, що вказує на те, що їхні переконання можуть змінитися залежно від подальших умов та пропозицій з боку державних органів (рис.1).

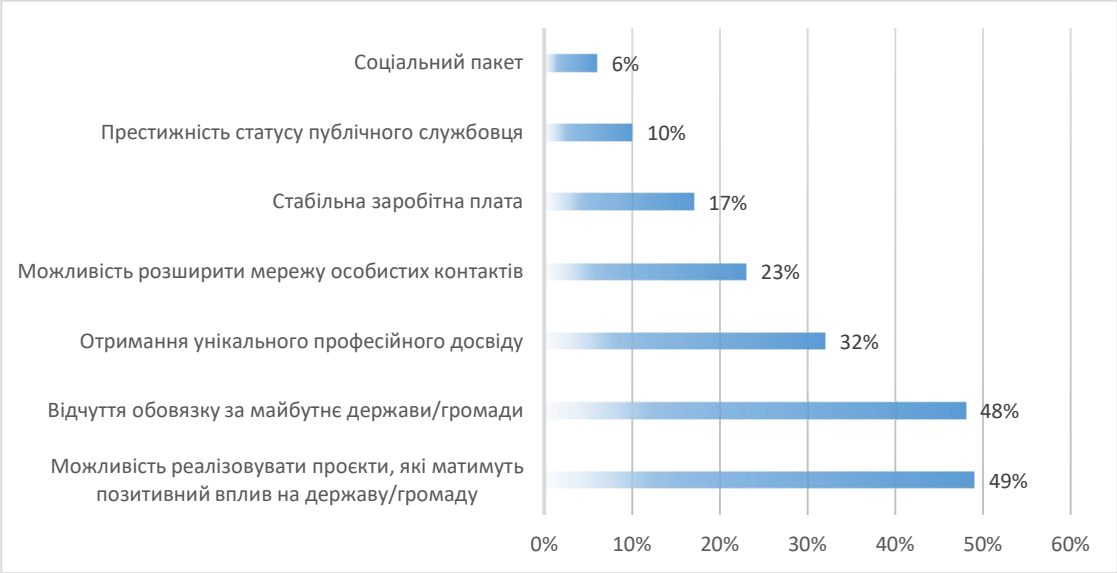

Рисунок 1 - **Основні мотиви розгляду публічної служби як кар'єрного шляху**

Джерело: побудовано автором на основі даних [1, с.13-14]

Аналіз факторів, які приваблюють молодих фахівців до державного сектора, виявляє низку ключових мотивів. Насамперед, 49% респондентів вказують на можливість впливати на розвиток держави та громади, що для них є важливим чинником вибору кар'єри в публічному секторі. Це підтверджує наявність у молоді високої мотивації до соціальної відповідальності та прагнення до змін на рівні країни. Крім того, 48% респондентів підкреслюють важливість відчуття обов'язку за майбутнє держави та громади, що також відображає високий рівень патріотизму та бажання зробити свій внесок у розвиток країни.

Також значну роль у прийнятті рішення про працевлаштування в публічному секторі відіграють фактори професійного зростання та можливість набути унікальний досвід. Так, 32% опитаних вважають, що робота на публічній службі дозволить їм здобути унікальні професійні навички, що в перспективі сприятиме їхньому кар'єрному розвитку. Крім того, для 23% респондентів важливим є розширення мережі професійних контактів (нетворкінг), що також є суттєвим чинником для їхнього професійного становлення.

Незважаючи на високий рівень інтересу до публічної служби, результати дослідження вказують на те, що молоді фахівці не завжди розглядають престижність статусу публічного службовця як основний мотив для працевлаштування в державному секторі. Лише 10% респондентів зазначили престижність статусу як ключовий фактор, що свідчить про те, що для сучасної молоді більш важливими є питання самореалізації та можливості впливати на позитивні зміни в країні, ніж статус або матеріальне заохочення.

Таким чином, основними чинниками, що стимулюють молодих людей до працевлаштування в публічній службі, є комбінація двох основних мотивів: бажання служити суспільству, відповідати за майбутнє країни, та прагнення до самореалізації через професійний розвиток і можливість реалізувати власні ідеї та проекти, що впливають на розвиток держави. Водночас, важливою є також роль соціальних аспектів, таких як стабільна заробітна плата та соціальний пакет. Так, на думку Ярмистого М.В., директора Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, у сучасних умовах розвитку державної служби відбувається значна психологічна трансформація у свідомості службовців. Зокрема,

соціальна компетенція стає основним критерієм їх професійної діяльності. Ця компетенція не тільки відповідає за ефективність виконання обов'язків, але й відображає визначальний мотив – бажання принести реальну користь суспільству та громадянам. Водночас ці мотиви гармонійно поєднуються з прагненням до власної професійної реалізації в рамках державної служби, де важливо не лише виконувати свої функції, а й мати можливість побудувати кар'єру. Цей процес об'єднує ідеї соціальної відповідальності та прагматичний підхід до особистісного розвитку, що сприяє удосконаленню системи державної служби в цілому [5].

Для підвищення кількості молоді в державних органах НАДС регулярно комунікує з молоддю, поширюючи інформацію про державну службу, органи місцевого самоврядування. Таким чином підвищується рівень обізнаності про роботу публічних службовців. Крім того, експерти НАДС у співпраці з партнерами створили освітній серіал про публічних службовців, який покликаний розширити знання про систему органів влади в Україні. Також, щороку НАДС проводить «Промодень на публічній службі», Всеукраїнський конкурс творчих робіт серед молоді та реалізовує низку інших ініціатив, які сприяють залученню молоді на публічну службу.

Вступ на публічну службу є важливим етапом у кар'єрі для багатьох молодих фахівців, однак, існує низка суттєвих бар'єрів, що значною мірою обмежують зацікавленість громадян у роботі в державному секторі. Серед основних перепон, які негативно впливають на привабливість публічної служби, слід виділити токсичну організаційну культуру (23,2%), низький рівень заробітної плати (21,2%) та корупцію, що спричинена політичним впливом стейкхолдерів (14,8%) (рис.2). Ці фактори формують негативний образ публічної служби як інституції, що має застарілу організаційну культуру, характеризується низьким рівнем оплати праці та збереженням корупційних практик, обумовлених політичними інтересами.

Рисунок 2 - **Основні мотиваційні бар'єри роботи у публічній службі**

Джерело: побудовано автором на основі даних [1, с.15-16]

Токсична організаційна культура є одним із найбільш вагомих бар'єрів для привабливості публічної служби. Вона виявляється в наявності застарілих правил і норм, що обмежують свободу дій і ініціативність співробітників. Така культура часто супроводжується недовірою до колег, відсутністю підтримки і взаємодії в межах організації, а також небажанням змінювати усталені практики. Вона знижує мотивацію працівників, роблячи їх менш проактивними в реалізації власних професійних амбіцій.

Низький рівень заробітної плати є ще одним важливим фактором, що обмежує залучення молодих спеціалістів на публічну службу. Заробітна плата, яка не відповідає рівню вимог та відповідальності на публічних посадах, створює додаткові перешкоди для вступу на публічну службу. Це часто веде до втрати потенціалу та відтоку кваліфікованих кадрів до приватного сектору, де пропонуються значно вищі умови праці або відтік спеціалістів за кордон [6].

Корупція та політичний вплив на роботу публічних службовців створюють додаткові бар'єри для залучення молодих кадрів. Наявність корупційних схем у державних органах, а також політичний тиск з боку впливових стейкхолдерів, обмежує незалежність та ефективність роботи публічних службовців. Це не тільки сприяє формуванню негативного іміджу публічної служби, але й ускладнює реалізацію державних програм та політик, що в свою чергу знижує довіру громадян до державних інституцій. Корупція в

системі державного управління стає серйозною перепоною для залучення молоді до державної служби. Замість того, щоб підтримувати та розвивати талановитих і кваліфікованих молодих спеціалістів, корупційні практики створюють бар'єри для їхнього кар'єрного зростання, зокрема через вимоги хабарів чи непрозорі умови конкурсів. Для молодих людей, які прагнуть працювати на благо суспільства і вірять у справедливість, корупція може стати важким випробуванням. Вони не лише стикаються з несправедливими умовами конкуренції, але й переживають моральні та емоційні розчарування.

Таким чином, для того щоб публічна служба стала привабливим місцем роботи для молодих професіоналів, необхідно здійснити низку змін. Для трансформації публічної служби України, адаптації її до сучасних умов та євроінтеграції, необхідно створити ефективні стратегії, спрямовані на залучення молоді. Нижче наведено основні рекомендації, які допоможуть підвищити привабливість державної служби для молодих професіоналів і сприятимуть розвитку кадрового потенціалу в контексті важливих національних та міжнародних викликів.

Таблиця 1 **Стратегічні підходи до залучення молоді у сферу публічного управління**

Стратегія	Характеристика	Очікувані результати
1. Гнучкість і привабливість працевлаштування	Впровадження строкових контрактів та гібридних моделей роботи, програми повернення фахівців з-за кордону.	Підвищення конкурентоспроможності публічної служби, більший доступ до кар'єрних можливостей.
2. Оптимізація конкурсних процедур	Забезпечення прозорості конкурсних процедур, створення електронних платформ для подачі заявок, впровадження тестувань.	Спрощення процесу рекрутації, підвищення довіри до публічної служби.
3. Покращення умов праці та соціальних гарантій	Встановлення чіткої структури оплати праці, програми професійного зростання та психологічної підтримки.	Поліпшення утримання кадрів, покращення робочої атмосфери.
4. Брендинг публічної служби	Проведення кампаній для підвищення обізнаності серед молоді про престиж публічної служби.	Збільшення зацікавленості молоді в публічному секторі.
5. Залучення молоді до публічної служби в Україні та за кордоном	Впровадження гнучких форм зайнятості, інноваційні програми стажування.	Розширення міжнародної кадрової бази, підвищення професійних навичок молоді.
6. Заохочення за результатами роботи та кар'єрний розвиток	Введення гнучких компенсаційних пакетів, чітких програм кар'єрного зростання.	Збільшення мотивації та утримання працівників, розвиток у ключових галузях.

Одним з ключових аспектів є гнучкість працевлаштування, що дозволить залучити кадри з різних регіонів, а також сприятиме покращенню доступу до кар'єрних можливостей. Впровадження строкових контрактів та гібридних моделей роботи відповідає європейським стандартам та дозволить залучити молодь, готову до інноваційних форм праці.

Конкурсна процедура сприяє прозорості у наборі кадрів, зокрема, в частині залучення молодих спеціалістів. Молодь прагне бачити чітко визначені механізми відбору і рівні можливості для доступу до публічної служби. Відновлення конкурсної процедури є кроком до підвищення інтересу до державної служби серед молодих людей, а використання електронних платформ для подачі документів та впровадження тестувань дозволить значно спростити процес рекрутації та збільшити довіру до державної служби. Такий підхід не лише полегшить доступ молодих спеціалістів до публічного управління, а й підвищить ефективність добору кадрів.

Покращення умов праці та соціальних гарантій є важливою складовою для утримання кадрів в публічному секторі. Встановлення чіткої структури оплати праці, створення програм професійного зростання та надання психологічної підтримки сприятимуть покращенню робочої атмосфери і зниженню рівня стресу серед працівників, що, в свою чергу, підвищить їх продуктивність та залученість.

Брендинг публічної служби через кампанії для підвищення її престижу серед молоді є важливим кроком для збільшення зацікавленості в роботі на державній службі. Показ успішних кейсів працівників, які стали агентами змін, може мотивувати молодь робити свій вибір на користь публічного сектору. На думку Угіса Сікса, керівника проєкту EU4PAR, важливо не лише заохочувати молодь до публічної служби, а й створювати умови для їхньої довгострокової мотивації. Для цього необхідно переглянути підходи до комунікації – говорити мовою, яку молодь розуміє, використовувати сучасні канали залучення та формувати позитивний імідж публічної служби [9].

Ще одним напрямом є залучення молоді до публічної служби не лише в Україні, а й за кордоном через гнучкі форми зайнятості та інноваційні програми стажування, це дозволить забезпечити не тільки міжнародний обмін досвідом, а й підвищити рівень

професійних навичок молодих спеціалістів, що стане важливим елементом у створенні кадрового потенціалу для майбутнього розвитку країни.

Також, важливим є впровадження гнучких компенсаційних пакетів та чітких програм кар'єрного зростання, що сприятимуть підвищенню мотивації працівників та їх утриманню в публічній службі. Це дозволить створити сприятливі умови для розвитку молодих спеціалістів у ключових галузях державного управління, що є важливим для досягнення стійкого розвитку та ефективного відновлення країни.

Висновки. В умовах воєнного стану та національної відбудови публічна служба в Україні зіштовхнулась з необхідністю швидкої адаптації та збереження стабільності в системі управління. Процес залучення молодих фахівців до державної служби набуває особливого значення, оскільки цей сегмент кадрового потенціалу може стати важливим рушієм для реформ та подальшого розвитку публічного управління.

Дослідження показують, що значна частина молодих фахівців висловлює зацікавленість у роботі на публічній службі, де для них важливими мотивами є можливість впливати на розвиток держави, а також набути професійний досвід. Проте, незважаючи на високий рівень зацікавленості, існують бар'єри, які знижують привабливість цієї сфери для молоді, такі як відсутність конкурентних умов праці, недостатня прозорість процесів кар'єрного зростання та низький рівень мотивації через недостатню престижність цієї сфери.

Таким чином, для подолання цих бар'єрів необхідні комплексні зміни в кадровій політиці, зокрема, розробка нових стратегій для залучення молодих спеціалістів, включаючи програми наставництва, гнучкі кар'єрні механізми та створення конкурентних умов праці. Це дозволить не лише вирішити кадрові проблеми, а й забезпечити ефективне функціонування органів державної влади в умовах поствоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів.

У результаті, належне залучення молоді до публічної служби не лише підвищить ефективність управління, але й стане основою для стабільного розвитку та адаптації державних інститутів в умовах викликів, що постають перед Україною.

Література:

1. Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу: результати дослідження. *Національне агентство України з питань державної служби.* 2024. С. 44. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/47/Survey_Report_Youth_Engagement_to_Public_Service.pdf?fbclid=IwY2xjawIppglleHRuA2FlbQIxMAABHY1LAoEnIVpImIj6kgFpPduLvGTFkL100wVKU0rJ96l8UvZCHyu4v6dLBg_aem_rR-NUg9zfk0MHrUwRWM_UA
2. Ковтун М.С., Сікан Є.В. Залучення молоді на державну службу як основа побудови правової держави. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. С. 171-176. DOI https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.27
3. Тимофєєв С. П. Механізми залучення молоді до управлінської діяльності в сфері публічного управління. *Public Administration and Regional Development.* 2021. №4:1051-1074. DOI: 10.34132/pard2021.14.11
4. Дашборд КСДС-2024. Державна служба втратила 2% чоловіків і 4.5 тисячі посад. *Національне агентство України з питань державної служби.* 2025. URL: https://nads.gov.ua/news/dashbord-ksds-2024-derzhavna-sluzhba-vtratyla-2-cholovikiv-i-45-tysiachi-posad
5. Ярмистий М. В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. *Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації.* 2024. URL: http://cppk.cv.ua/124.php
6. Круглашов А. М., Сабадаш Н. В. Молодіжна політика в територіальних громадах в умовах російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2024 Випуск 2 (166). С. 3-13. https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-2-1
7. Білас П. Публічне управління у сфері молодіжної політики України в умовах євроінтеграції. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2023. №29. С.29-37. DOI: 10.35432/tisb292023289078
8. Комаринець, С., Машталір, С. Основні напрями вирішення проблем молодіжної політики в Україні. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2023. (1 (99), 105-112. https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.17
9. Як зробити публічну службу привабливою для молоді? Дискусія експертів. *Реформа державного управління.* 2025. URL: https://par.in.ua/information/news/419-yak-zrobyty-publichnu-sluzhbu-pryvablyvoiu-dlia-molodi-dyskusiia-ekspertiv
10. Організація стажування молоді в органах місцевого самоврядування: освітній серіал. *Децентралізація.* 2024. URL: https://decentralization.ua/en/news/18276
11. Пономаренко О.С., Морозюк Ю.В., Нинюк М.А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії*. 2024. Випуск 32/2024. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517

References:

1. National Agency of Ukraine for Civil Service. (2024). *Strategies for attracting young professionals to public service: Research results.* Retrieved from https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/47/Survey_Report_Youth_Engagement_to_Public_Service.pdf?fbclid=IwY2xjawIppglleHRuA2FlbQIxMAABHY1LAoEnIVpImIj6kgFpPduLvGTFkL100wVKU0rJ96l8UvZCHyu4v6dLBg_aem_rR-NUg9zfk0MHrUwRWM_UA
2. Kovtun, M. S., & Sikan, Y. V. (2024). Engaging youth in civil service as a basis for building a legal state. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, *82*(2), 171–176. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.27
3. Tymofieiev, S. P. (2021). Mechanisms for engaging youth in managerial activities in public administration. *Public Administration and Regional Development, 4,* 1051–1074. https://doi.org/10.34132/pard2021.14.11

4. National Agency of Ukraine for Civil Service. (2025). Dashboard KSDC-2024: Civil service lost 2% of men and 4.5 thousand positions**.** Retrieved from https://nads.gov.ua/news/dashbord-ksds-2024-derzhavna-sluzhba-vtratyla-2-cholovikiv-i-45-tysiachi-posad
5. Yarmystyi, M. V. (2024). Motivational aspects of civil servants' activities. *Chernivtsi Regional Training Center for Civil Servants.* Retrieved from http://cppk.cv.ua/124.php
6. Kruhlashov, A. M., & Sabadash, N. V. (2024). Youth policy in territorial communities in the context of the Russia-Ukraine war**.** *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, *2*(166), 3–13. https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-2-1
7. Bilas, P. (2023). Public administration in the field of youth policy in Ukraine in the context of European integration. *Theoretical and Applied Issues of State Building, 29*, 29–37. https://doi.org/10.35432/tisb292023289078
8. Komarynets, S., & Mashtalir, S. (2023). Main directions for solving youth policy problems in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation, 1*(99), 105–112. https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.17
9. Public Administration Reform. (2025). How to make public service attractive to youth? Experts' discussion. Retrieved from https://par.in.ua/information/news/419-yak-zrobyty-publichnu-sluzhbu-pryvablyvoiu-dlia-molodi-dyskusiia-ekspertiv
10. Decentralization. (2024). Organization of youth internships in local government: Educational series. Retrieved from https://decentralization.ua/en/news/18276
11. Ponomarenko, O. S., Moroziuk, Y. V., & Nyniuk, M. A. (2024). The impact of military actions on the effectiveness of public administration in Ukraine. *Academic Visions, 32/2024.* https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517

Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License