

Економічні науки

УДК 331.1

Сидоренко Олексій Миколайович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління
Державний податковий університет*

Sydorenko Olexii

*PhD in Economic, Associate Professor
State Tax University*

Винниченко-Кумкова Лілія Олександрівна

*кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління,
менеджменту та інклюзивної економіки
Кам'янець-Подільський державний інститут*

Vynnychenko-Kumkova Liliia

*PhD in Law Associate Professor
Educational and Rehabilitation Institution of
Higher Education "Kamyanets-Podil State Institute"*

**ТЕНДЕНЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

**TRENDS IN IMPROVING THE STAFFING OF LOCAL
GOVERNMENT BODIES IN THE CONTEXT OF
DECENTRALIZATION**

***Анотація.** Стаття присвячена ґрунтовному дослідженню сучасних тенденцій розвитку та удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Авторами досліджено кадрові потреби органів*

місцевого самоврядування та їх трансформацію в умовах децентралізації. Також зроблено акцент на особливості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах військового стану та потенційної повоєнної відбудови. Проаналізовано сучасний стан кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, та за його результатами визначено ключові проблемні аспекти в цій сфері. На основі аналізу наукових та емпіричних джерел авторами сформовано теоретико-утилітарні рекомендації щодо ключових напрямів удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації та впливу дії парового режиму воєнного стану. Також авторами запропоновано ряд конкретних прикладних заходів які необхідно першочергово реалізувати для забезпечення якісного укомплектування кадрами органів місцевого самоврядування за сучасних умов.

Ключові слова: *децентралізація, органи місцевого самоврядування, кадрове забезпечення, військовий стан, повоєнна відбудова, євроінтеграція.*

Summary. *The article is devoted to a thorough study of modern trends in the development and improvement of the staffing of local government bodies. The authors investigated the staffing needs of local government bodies and their transformation in the context of decentralization. The emphasis was also placed on the peculiarities of the staffing of local government bodies in the context of martial law and potential post-war reconstruction. The current state of the staffing of local government bodies was analyzed, and the results identified key problematic aspects in this area. Based on the analysis of scientific and empirical sources, the authors formed theoretical and utilitarian recommendations on key areas for improving the staffing of local government bodies in the context of decentralization and the impact of the steam regime of martial law. The authors also proposed a number of specific applied measures that must be implemented*

as a priority to ensure high-quality staffing of local government bodies in modern conditions.

Key words: *decentralization, local governments, staffing, martial law, post-war reconstruction, European integration.*

Постановка проблеми. Починаючи з 2014 року і до початку повномасштабного вторгнення держави агресора основним трендом розвитку місцевого самоврядування в Україні була децентралізація. Остання передбачала розширення повноважень органів місцевого самоврядування, зменшення контролю з боку центральної влади та перерозподіл прав і функціональних обов'язків між рівнями публічного управління. Військовий стан хоч і частково загальмував ці процеси, особливо в тих громадах та були створені військові адміністрації, але жодних зворотних процесів не було зафіксовано. Відповідно, відразу після припинення дії правового режиму воєнного стану питання децентралізації та, як похідна від нього, забезпечення належного рівня публічного управління в органах місцевого самоврядування, знову стануть актуальними у площині публічного врядування України. Забезпечення подальшої реалізації адміністративної реформи в частині децентралізації у повоєнний період однозначно вимагатиме суттєвого оновлення кадрового складу органів місцевого самоврядування. Основним трендом цього оновлення стане посилення вимог до рівня кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування. Враховуючи, що проведення децентралізації влади в умовах повоєнної відбудови є унікальним прикладом публічного управління який фактично не має аналогічних кейсів у світовій практиці постає необхідність відповідного наукового пошуку в цій сфері в цілому та в частині кадрового забезпечення владних інституцій, зокрема. При цьому, з метою забезпечення ефективності всіх процесів, має бути обов'язкового забезпечено врахування відповідних теоретичних напрацювань і

довоєнного емпіричного досвіду. Все це і обумовлює актуальність написання даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування приділили вагомий увагу у своїх наукових працях численні провідні вітчизняні вчені в галузі публічного управління та адміністрування. Серед них варто відзначити наступних науковців, результати наукового пошуку яких, на наш погляд, мають першочергове значення – Т. Авраменко, Ю. Битяк, І. Бригілевич, І. Бутенко, С. Ванько, А. Васіна, М. Виноградський, Н. Гончарук, Н. Грінівецька, О. Дороніна, О. Дудкіна, О. Дяків, Я. Жовнірчик, В. Загайний, В. Золотарьов, Ю. Ковбасюк, , Ю. Котельникова, Є. Красников, А. Мельник, Н. Мельтюхова, В. Олуйко, А. Семенченко, С. Серьогін, А. Торбич, О. Шканова, М. Шкільняк, Ю. Яшина та інші. Всі отримані цими вченими результати наукового пошуку мають вагомий теоретико-утилітарний значення, але виклики породжені повномасштабною війною та специфікою діяльності органів місцевого самоврядування в умовах повоєнної відбудови, вимагають проведення подальших ґрунтовних наукових досліджень в цій темі. Це ще раз підкреслює актуальність обраної нами тематики дослідження.

Мета статті. Метою написання даної роботи є проведення дослідження сучасних тенденцій удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та виявлення проблемних аспектів в цій сфері та пошук шляхів з їх усунення з урахуванням реалізації реформи з децентралізації державного управління, дії правового режиму воєнного стану і перспектив повоєнної відбудови.

Методи наукового пошуку і матеріали дослідження. Базисом для проведення дослідження виступили наукові публікації провідних вітчизняних вчених та попередні роботи авторів з проблематики яка охоплює сферу кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування

в контексті здійснення децентралізації. У ході проведення дослідження були використані такі методи наукового пошуку: методи системного та порівняльного аналізу – при вивченні практики підбору персоналу для роботи в органах місцевого самоврядування в історичній ретроспективі та у сучасних умовах, методи причинно-наслідкового зв'язку – при визначенні основних проблемних аспектів кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування при проведенні заходів з реалізації реформи децентралізації, методи індукції і дедукції та синтезу – при дослідженні ключових проблем забезпечення належного кадрового укомплектування органів місцевого самоврядування в сучасних умовах, зокрема умовах дії правового режиму воєнного стану, та в подальшій перспективі проведення повоєнної відбудови. Вибір та застосування саме цих методів дослідження зумовлений специфікою окресленої проблематики, а саме: великим об'ємом оброблюваного матеріалу, потребою врахування всіх зовнішніх та внутрішніх впливів на об'єкт дослідження.

Виклад основного матеріалу. Для визначення ключових напрямів котрі забезпечать удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах та при завершення процесів реалізації реформи щодо децентралізації публічної влади в період післявоєнної відбудови першочерговим завдання є визначення існуючих в ній ключових проблемних аспектів які перешкоджають формуванню належного рівня кадрового забезпечення відповідних інституцій сфери публічного управління.

Проведений нами аналіз наукової літератури та емпіричних джерел приводить до висновку, що центральними проблемними аспектами які гальмують формування якісного кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в сучасних умовах, та несуть в собі ризик недопущення залучення кваліфікованих кадрів в ці інституції публічної влади в умовах післявоєнної відбудови, є наступні [1; 2; 3; 5; 6; 7; 8]:

недостатня кількість кадрів відповідної кваліфікації, які мають навички та розуміють технічні та організаційні аспекти роботи з даними, а також володіють необхідними знаннями для здійснення аналізу та обробки даних, що призводить до помилок;

брак інформації про культуру суспільної прозорості та доступності даних серед працівників органів місцевого самоврядування і громадськості, особливо в сільських і селищних громадах;

відсутність чіткої державної політики з підготовки кадрів для роботи в інституціях публічного управління, в тому числі в органах місцевого самоврядування, а також її відсутність й у сфері професіоналізації державного управління та місцевих громад, невикористання сучасних технологій управління персоналом, зарубіжного передового інституційного досвіду в цій сфері;

надмірне та постійне кадрове оновлення місцевих громад через їх природну мінливість, відсутність дієвої системи стимулювання праці кадрів органів місцевого самоврядування, а також часта необґрунтована політизація призначень і як наслідок неефективне використання людських ресурсів;

відсутність нормативно визначеної системи моніторингу вивчення потреб державних службовців у професійному навчанні та моніторингу потреб органів влади в кваліфікованих працівниках;

невідповідність рівня наявних у розпорядженні органів місцевого самоврядування ресурсів потребам розвитку персоналу, розвитку системи професійної підготовки працівників, зокрема слабка педагогічна, методична та технічна база професійної підготовки, недостатнє та неефективне фінансування, неефективне використання міжнародної технічної допомоги для досягнення цієї мети;

наявні в органах місцевого самоврядування кадри не вміють працювати з різними формами та форматами даних, не володіють методами

конвертації їх та обробки, а також не знають основ програмування та не володіють навичками роботи з базами даних і веб технологіями;

«старіння кадрів» працівників муніципалітетів та небажання молоді йти на роботу в органи місцевого самоврядування;

значна політична заангажованість виборних представників місцевих рад, різне комплектування органів місцевого самоврядування, принципи квотування та традиційний принцип лояльності, які лежать в основі регіональної кадрової політики, що призводить до відкритого обслуговування чиновників із конкретними бізнес-інтересами, корупції, погіршення та значне ослаблення кадрового потенціалу відповідних інституцій сфери публічного управління;

небажання реформувати консервативно існуючі структури органів місцевого самоврядування на нові, апробовані зарубіжним досвідом.

З викладеного вище бачимо, що весь існуючий нині спектр перелічений проблемних аспектів є доволі серйозним. Його усунення вимагає прийняття термінових відповідних управлінських рішень на всіх рівнях сфери публічного управління. Такі управлінські рішення, на наш погляд, першочергово, мають чітко регламентувати добір працівників органів місцевого самоврядування та вимоги до їх освітньої і професійної кваліфікації.

На нашу думку вагомими першим кроком на цьому шляху стало ухвалення Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 № 3077-IX [4]. Останній набуде чинності через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні. Цей нормативний акт більш чітко унормував процедури відбору працівників до органів місцевого самоврядування та вимоги до рівня їх кваліфікації. Також зменшено рівень політичного впливу на ці процеси. Відповідно його практична дія матиме вагомий позитивний вплив на завершення процесу децентралізації влади в Україні.

Серед основних новацій Закону варто звернути увагу на зміни зміни, щодо [9]:

розмежування статусу службовців місцевого самоврядування та виборних посадових осіб місцевого самоврядування;

закріплення принципу політичної неупередженості службовців місцевого самоврядування, із збереженням за ними конституційного права обиратися та гарантій передбачених виборчим законодавством;

упорядкування проведення відкритих конкурсів на посади службовців місцевого самоврядування;

опублікування оголошення про конкурс та результатів його проведення через Єдиний портал вакансій публічної служби;

запровадження щорічного оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування;

порядку професійного розвитку службовців місцевого самоврядування;

механізму кар'єрного просування службовців місцевого самоврядування;

удосконалення кадрового резерву службовців місцевого самоврядування;

встановлення рамки посадових окладів службовців місцевого самоврядування;

встановлення дисциплінарної та матеріальної відповідальності службовців місцевого самоврядування.

Також позитивною новацією цього Закону є посилення уваги і вимог до професійного навчання і розвитку працівників органів місцевого самоврядування. Так згідно Закону [10]:

службовці місцевого самоврядування складатимуть індивідуальні програми професійного розвитку та набиратимуть не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року;

місцева рада затверджуватиме власний порядок стажування службовців місцевого самоврядування/ виборних посадових осіб місцевого самоврядування;

на строк стажування зберігатиметься посада і середня заробітна плата; індивідуальні потреби у професійному навчанні визначатимуть та аналізуватимуть органи, в яких працюють посадові особи місцевого самоврядування.

В той же час охарактеризований нормативний акт об'єктивно не розв'язує всіх існуючих в досліджуваній сфері нагальних проблем.

Так серед його основних проблемних аспектів, особливо з урахуванням необхідності завершення реформи децентралізації, однією з ключових проблем вбачається, що більшість правозастосовних актів які необхідні для практичної дії Закону ухвалюється саме органами державної влади. При цьому найвищий рівень впливу спостерігається саме з боку виконавчої гілки, коли ключові положення та порядки організації служби для сфери місцевого самоврядування затверджує Кабінет Міністрів України. Такі його дії повністю віддзеркалюють підходи вже застосовані до державної служби, де Уряд відповідно до спеціального Закону «Про державну службу» затверджує аналогічні акти. Однак для служби в органах місцевого самоврядування, на наш погляд, мають застосовуватись інші підходи. В контексті реформи децентралізації влади це викликає певне здивування та заперечення, оскільки місцеве самоврядування в Україні має гарантувати собі організаційну самостійність (ст. 4 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні»). Така організаційна самостійність, зокрема, означає відмінність місцевого самоврядування та його специфіку порівняно з державною владою. Запровадження окремої служби в цій системі публічної влади спрямовано саме на позначення такої ідентичності й не повинно передбачати автоматичного транслювання на неї всіх підходів, застосованих до державної служби. Водночас така трансляція відбувається,

при цьому запроваджуються не лише ідентичні зразки правозастосовних актів, а й аналогічні суб'єкти з числа органів державної влади, які ці документи мають ухвалити. Аналогічної критики заслуговують і положення закону, які передають право затверджувати типові положення центральному органу виконавчої влади, функції якого виконує Національне агентство з питань державної служби. При цьому звертає увагу, що це агентство має концентруватися саме на державній службі, проте в Положенні про нього закріплено, що воно бере участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування, а не формує таку політику безпосередньо [11].

Враховуючи все це, в доповнення до положень зазначеного нормативного акту, ми вважаємо за доцільне реалізувати наступні управлінські рішення [5]:

встановити як обов'язкову вимогу до рівня кваліфікації для заняття керівних посад всіх рівнів (за винятком виборних представників, що обираються шляхом прямого народного голосування) наявність вищої освіти за другим (магістерським) рівнем по спеціальності «Публічне управління та адміністрування»;

включати до штатного розпису всіх органів місцевого самоврядування посаду заступника керівника з HR (Human resources) який має забезпечити відповідний професійний рівень координації підбору персоналу та реалізацію кадрової політики органу місцевого самоврядування;

забезпечити рівень оплати праці працівників органів місцевого самоврядування не нижче за існуючий для працівників відповідної кваліфікації ринковий рівень в недержавному секторі економіки, що сприятиме залученню до органів місцевого самоврядування кваліфікованих кадрів з досвідом роботи в реальному секторі національної економіки та зупинить існуючу нині плінність кадрів;

трансформувати існуючі нині в органах місцевого самоврядування підходи до організації добору персоналу перетворивши кадрові служби на служби Human resource management, що забезпечать не лише документальний супровід руху персоналу, а й організовуватимуть належний підбір, навчання, розвиток кадрів і здійснюватимуть планування кар'єри працівників;

посилити прозорість та громадянську орієнтованість всіх напрямів роботи органів місцевого самоврядування, що дозволить налагодити партнерські зв'язки між владою та громадою, а наявність останніх сприятиме зростанню рівня соціального сприйняття і престижності служби в цих інституціях сфери публічного управління.

Висновки. Підсумовуючи все викладене відзначимо, що в сучасних умовах і з урахуванням перспектив післявоєнної відбудови, роль органів місцевого самоврядування в реалізації державної і регіональної політик постійно зростатиме. Це вимагає посилення їх кадрового складу та формування відповідної кадрової політики яка забезпечить залучення найбільш кваліфікованих та вмотивованих кадрів. Реалізація поставленого завдання можлива за умови втілення в життя наведених пропозицій які можна використати як магістральні вектори в розробці комплексної державної стратегії оновлення кадрової політики на місцях. Крім того їх практична реалізація дозволить усунути або мінімізувати наявні нині проблемні аспекти у сфері кадрової політики в органах місцевого самоврядування нашої країни на всіх рівнях.

Література

1. Лозинський В.Я. Тенденції розвитку кадрової політики в органах місцевого самоврядування в умовах забезпечення відкритості даних. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. С. 94-102. URL:

https://re.gov.ua/re202402/re202402_094_LozynskyuVYa.pdf (дата звернення: 09.08.2025).

2. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.32. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf. (дата звернення: 07.08.2025).

3. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні». Київ, 2017. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/informaciynoanalitichniy-zvit> (дата звернення: 08.08.2025).

4. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 09.08.2025).

5. Сидоренко О.М., Винниченко-Кумкова Л.О. Сучасні тенденції удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*»: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 25 квітня 2025 року. Полтава, 2025. С.230-234. URL: <https://drive.google.com/file/d/1TsvQCPH6XlZAGMtdFRpjWvfWJsF0q5AH/view> (дата звернення: 08.08.2025).

6. Вольська О.М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 186-193. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65/63> (дата звернення: 08.08.2025).

7. Бондарчук С.В. Особливості формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. *Дніпровський науковий*

часопис публічного управління, психології, права. 2023. Вип. 6. С. 204-208. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/538/486> (дата звернення: 08.08.2025).

8. Чудновець І.С. Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Вип. 87: частина 3. С. 214-219. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/03/33-2.pdf> (дата звернення: 08.08.2025).

9. Впровадження Закону України від 02 травня 2023 року № 3077-IX "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Офіційний вебсайт Національного агентства з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia> (дата звернення: 11.08.2025).

10. Готуємося до впровадження нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» у сфері професійного навчання. *Офіційний вебсайт Національного агентства з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/hotuiemosia-do-vprovadzhennia-novoho-zakonu-ukrainy-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-u-sferi-profesiinoho-navchannia> (дата звернення: 11.08.2025).

11. Актуальні питання реалізації Закону про службу в органах місцевого самоврядування в Україні. *UPLAN*. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/aktualni-pytannia-realizatsii-zakonu-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-v-ukraini/> (дата звернення: 11.08.2025).

References

1. Lozynskyi V.Ia. Tendentsii rozvytku kadrovoi polityky v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v umovakh zabezpechennia vidkrytosti danykh.

Rehionalna ekonomika. 2024. № 2. S. 94-102. URL: https://re.gov.ua/re202402/re202402_094_LozynskyyVYa.pdf (access date: 09.08.2025).

2. Aksonova O.V., Volkivska A.M., Yakobchuk V.P., Zavorodnii A.A. Tendentsii rozvytku kadrovoy polityky v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.32. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf. (access date: 07.08.2025).

3. Informatsiino-analitychnyi zvit «Analiz sytuatsii shchodo profesiinoi pidhotovky, perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv i posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini». Kyiv, 2017. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/informaciynoanalitichniy-zvit> (access date: 08.08.2025).

4. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. Zakon Ukrainy vid 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (access date: 09.08.2025).

5. Sydorenko O.M., Vynnychenko-Kumkova L.O. Suchasni tendentsii udoskonalennia kadrovoho zabezpechennia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. Intehratsiia nauky ta praktyky upravlinnia v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii»: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 25 kvitnia 2025 roku. Poltava, 2025. S.230-234. URL: <https://drive.google.com/file/d/1TsvQCPH6XlZAGMtdFRpjWvfWJsF0q5AH/view> (access date: 08.08.2025).

6. Volska O.M. Kadrove zabezpechennia orhaniv vlady: problemy ta shliakhy vyrishennia. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika. 2020. Vyp. 2. S. 186-193. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65/63> (access date: 08.08.2025).

7. Bondarchuk S.V. Osoblyvosti formuvannia i realizatsii kadrovoi polityky v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. Dniprovskyi naukovyi chasopys publicznego upravlinnia, psykholohii, prava. 2023. Vyp. 6. S. 204-208. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/538/486> (access date: 08.08.2025).

8. Chudnovets I.S. Kontseptualni zasady kadrovoho zabezpechennia derzhavnoi sluzhby. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. 2025. Vyp. 87: chastyna 3. S. 214-219. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/03/33-2.pdf> (access date: 08.08.2025).

9. Vprovadzhennia Zakonu Ukrainy vid 02 travnia 2023 roku № 3077-IKh "Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia". Ofitsiinyi vebсайт Natsionalnoho ahentstva z pytan derzhavnoi sluzhby. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia> (access date: 11.08.2025).

10. Hotuiemosia do vprovadzhennia novoho Zakonu Ukrainy «Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia» u sferi profesiinoho navchannia. Ofitsiinyi vebсайт Natsionalnoho ahentstva z pytan derzhavnoi sluzhby. URL: <https://nads.gov.ua/news/hotuiemosia-do-vprovadzhennia-novoho-zakonu-ukrainy-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-u-sferi-profesiinoho-navchannia> (access date: 11.08.2025).

11. Aktualni pytannia realizatsii Zakonu pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini. UPLAN. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/aktualni-pytannia-realizatsii-zakonu-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-v-ukraini/> (access date: 11.08.2025).