

УДК 331.1

Іванов Юрій Борисович

*доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник сектору
макроекономічного аналізу та прогнозування
Науково-дослідний центр індустріальних
проблем розвитку НАН України*

Ivanov Yuriy

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Sector of Macroeconomic Analysis and Forecasting,
Department of Macroeconomic Policy and Regional Development
Research Center for Industrial Development
Problems National Academy of Sciences of Ukraine
ORCID: 0000-0002-5309-400X*

Лаптєв В'ячеслав Ігорович

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри соціальної економіки
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця*

Laptiev Viacheslav

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Social Economics
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0000-0003-4163-0933*

Сидоренко Олексій Миколайович

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

Sydorenko Olexii

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
State Tax University
ORCID: 0000-0001-8394-9972*

Венцковський Дмитро Юрійович

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
проректор з науково-педагогічної роботи та соціального розвитку
Державний податковий університет
Ventskovsky Dmytro
PhD in Economic, Senior Reserch Fellow,
Vice-rector for scientific and pedagogical work and social development
State Tax University
ORCID: 0000-0003-4263-6819*

**ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ
PROBLEM-ORIENTED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF
TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF
DECENTRALIZATION**

***Анотація.** Вступ. Одним зі стратегічних чинників розвитку територіальних громад є людські ресурси. Після 24 лютого 2022 року функціональна стійкість органів місцевого самоврядування була збережена, а саме виконання повноважень у повному обсязі на фоні зменшення надходжень до бюджету, значних обмежень у використанні бюджетних коштів, втратою власних людських ресурсів (мобілізація, виїзд за кордон).*

Мета. Метою написання даної роботи є проведення дослідження сучасного стану управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, виявлення проблемних питань в цій сфері, та напрацювання, з рахуванням результатів наукових досліджень в цій сфері, пропозицій з удосконалення підходів до використання кадрового потенціалу вітчизняних органів місцевого самоврядування за сучасних умов з урахуванням при цьому здійснення реформи з децентралізації влади в Україні.

Матеріали і методи. Теоретичною основою для написання цієї статті виступили наукові публікації з проблематики яка охоплює сферу управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування. У ході роботи авторами були використані такі методи наукового пошуку: методи системного та порівняльного аналізу – при вивченні практики управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування в історичній ретроспективі та у сучасних умовах, методи причинно-наслідкового зв'язку – при визначенні основних проблемних аспектів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, в тому числі і при проведенні заходів з реалізації реформи децентралізації, методи індукції і дедукції та синтезу – при дослідженні ключових проблем забезпечення ефективного управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Результати. Стаття присвячено дослідженню існуючих наукових підходів у сфері управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування. Авторами здійснено узагальнення наукових напрацювань в цій сфері, в тому числі і з позицій посилення вимог до працівників органів місцевого самоврядування за умов реалізації реформи з децентралізації влади в Україні та додатковий викликів які принесла повномасштабна війна і принесе в перспективі повоєнна відбудова країни. На основі проведеного дослідження авторами встановлено, що одним з ключових факторів

ефективного підбору персоналу для роботи в органах місцевого самоврядування за сучасних умов є їх належне ресурсне забезпечення і можливість надання конкурентного рівня оплати праці. Запропоновано підходи до здійснення перерозподілу наявних в умовах сьогодення ресурсів територіальних громад та їх часткове перенаправлення на стимулювання розвитку персоналу і забезпечення залучення кваліфікованих кадрів, в тому числі з досвідом роботи у приватному секторі економіки.

Перспективи. При здійсненні подальших наукових досліджень з окресленої проблематики першочергово необхідно звернути увагу на необхідність оновлення підходів до управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування після завершення дії в Україні правового режиму воєнного стану. Це дасть можливість сформулювати теоретичний базис для прийняття ефективних управлінських рішень у повоєнний період.

Ключові слова: децентралізація, територіальні громади, місцеве самоврядування, кадрове забезпечення, людські ресурси, управління.

Summary. *Introduction.* One of the strategic factors for the development of territorial communities is human resources. After February 24, 2022, the functional stability of local government bodies was preserved, namely the full implementation of powers against the background of a decrease in budget revenues, significant restrictions on the use of budget funds, and the loss of their own human resources (mobilization, travel abroad).

Purpose. The purpose of writing this work is to conduct a study of the current state of human resource management in local government bodies, identify problematic issues in this area, and develop, taking into account the results of scientific research in this area, proposals for improving approaches to the use of the human resources potential of domestic local government bodies under modern conditions, taking into account the implementation of the reform of decentralization of power in Ukraine.

Materials and methods. The theoretical basis for writing this article was scientific publications on the issues covering the field of human resource management of local government bodies. In the course of the work, the authors used the following methods of scientific research: methods of systemic and comparative analysis - when studying the practice of human resource management of local governments in historical retrospect and in modern conditions, methods of cause and effect - when identifying the main problematic aspects of human resource management in local governments, including when carrying out measures to implement the decentralization reform, methods of induction and deduction and synthesis - when studying key problems of ensuring effective human resource management of local governments in modern conditions.

Results. The article is devoted to the study of existing scientific approaches in the field of human resource management of local governments. The authors have summarized scientific developments in this area, including from the standpoint of strengthening the requirements for employees of local governments under the conditions of implementing the reform of decentralization of power in Ukraine and the additional challenges that the full-scale war brought and will bring in the future post-war reconstruction of the country. Based on the research conducted, the authors established that one of the key factors in the effective selection of personnel for work in local government bodies under modern conditions is their proper resource provision and the possibility of providing a competitive level of remuneration. Approaches to the redistribution of the resources of territorial communities available in the current conditions and their partial redirection to stimulate personnel development and ensure the attraction of qualified personnel, including those with experience in the private sector of the economy, are proposed. *Prospects.* When conducting further scientific research on the outlined issues, it is first necessary to pay attention to the need to update approaches to human resource management of local government bodies after the

end of the legal regime of martial law in Ukraine. This will provide an opportunity to form a theoretical basis for making effective management decisions in the post-war period.

Key words: *decentralization, territorial communities, local government, personnel provision, human resources, management.*

Постановка проблеми. Одним зі стратегічних чинників розвитку територіальних громад є людські ресурси. Після 24 лютого 2022 року функціональна стійкість органів місцевого самоврядування була збережена, а саме виконання повноважень у повному обсязі на фоні зменшення надходжень до бюджету, значних обмежень у використанні бюджетних коштів, втратою власних людських ресурсів (мобілізація, виїзд за кордон). А також, із виникненням додаткових завдань, які пов'язані із ВПО (розміщенням у громаді, реєстрацією, наданням гуманітарної допомоги, тощо), формуванням та забезпеченням добровольчих формувань в територіальних громадах. При цьому всьому варто враховувати, що повномасштабна війна не скасувала розпочату до цього реформу з децентралізації влади. Це лиш посилює роль місцевого самоврядування та вимагає від посадових осіб відповідних інституцій високого рівня кваліфікації. Також необхідним є розроблення нових підходів до кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та управління їх персоналом, оскільки в умовах обмеженості людського ресурсу все складніше провести підбір кваліфікованих кадрів вимоги до яких зростають майже щоденно. Вирішення цього завдання першочергово потребує наукового підґрунтя та вимагає відповідних наукових пошуків. Все це і обумовлює актуальність написання даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню налагодження ефективного управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування приділила вагому увагу у своїх наукових працях значна

кількість провідних вітчизняних вчених у сфері держаного управління. З їх числа варто відзначити наступних науковців, результати досліджень яких, на наш погляд, мають першочергове значення наступні напрацювання. Так М. К. Орлатий, С. А. Романюк, І. О. Дегтярьова [3] ґрунтовно розкрили роль ресурсного підходу в управлінні органами місцевого самоврядування. Їх напрацювання деталізував Савчук Д.М. [4] який у своїх працях відобразив підходи до оцінки ефективності управління ресурсами на місцях. В свою чергу Ткачук А.Ф. Маркіян Д. [5] провели чітку класифікацію наявних у розпорядженні органів місцевого самоврядування ресурсів та оцінили можливості їх використання при управлінні людьми. Ольшанський О.В. [6] запропонував інноваційний підхід до оцінки ресурсів органів місцевого самоврядування та визначення їх потенціалу при управлінні людьми. Цікавий підхід запропонувала Іванова О.Ю. [7; 8] яка разом з колегами, сформувала чіткий методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану та здійснила ґрунтовну деталізацію його елементів. Варто також звернути увагу на напрацювання Васильченко Г.Г., Парасюк І., Єременко Н. [9] які детально описали процедури планування розвитку територіальних громад, в тому числі у в частині людського потенціалу. Лозинський В.Я. [10] детально описали сучасні тенденції розвитку кадрової політики в органах місцевого самоврядування, що є одним з елементів прийняття ефективних управлінських кадрових рішень. В свою чергу Аксьонова О.В., Волківська А.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. [11] детально розкрили існуючі тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Винниченко-Кумкова Л.О. [12] описала сучасні тенденції удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Вольська О.М. [13] ґрунтовно розкрила проблематику кадрового забезпечення органів влади та запропонувала відповідні шляхи вирішення існуючих проблем. Бондарчук С.В. [14] чітко

виокремив та розкрив внутрішню суть особливостей формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Чудновець І.С. [15] представив нашій увазі концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. Отримані за результатами проведених цими вченими наукових досліджень результати мають вагоме наукове та прикладне значення, але виклики породжені повномасштабною війною та специфікою діяльності органів місцевого самоврядування в умовах незакінченої реформи з децентралізації, вимагають проведення подальшого наукового пошуку в цій темі. Це ще раз підкреслює актуальність обраної нами тематики дослідження.

Мета статті. Метою написання даної роботи є проведення дослідження сучасного стану управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, виявлення проблемних питань в цій сфері, та напрацювання, з рахуванням результатів наукових досліджень в цій сфері, пропозицій з удосконалення підходів до використання кадрового потенціалу вітчизняних органів місцевого самоврядування за сучасних умов з урахуванням при цьому здійснення реформи з децентралізації влади в Україні.

Матеріали і методи. Теоретичною основою для написання цієї статті виступили наукові публікації з проблематики яка охоплює сферу управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування. У ході роботи авторами були використані такі методи наукового пошуку: методи системного та порівняльного аналізу – при вивченні практики управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування в історичній ретроспективі та у сучасних умовах, методи причинно-наслідкового зв'язку – при визначенні основних проблемних аспектів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, в тому числі і при проведенні заходів з реалізації реформи децентралізації, методи індукції і дедукції та синтезу – при дослідженні ключових проблем забезпечення

ефективного управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування в сучасних умовах. 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. На сьогодні демографічні наслідки від війни в Україні є вражаючими: чверть населення країни за оцінками Міжнародної організації з Міграції [1] змушені були покинути свої домівки, серед них близько 4 млн людей виїхали з України. Це втрати місцевих бюджетів, людських ресурсів: втрати працездатного населення, відтік мізків, зменшення студентів. 6,5 млн людей – переїхали в межах України та стали внутрішньо переміщеними особами, з них більше 2,5 млн осіб переїхали до західного макрорегіону, що може призвести до надлишку робочої сили в регіонах, куди прибуло значна кількість ВПО проблеми забезпечення житлом ВПО і не тільки тимчасовим; ризики забезпечення громадського порядку та громадської безпеки тощо.

Втрати економіки України через війну, за оцінками Міністерства економіки України [2], коливаються від \$564 млрд до \$600 млрд.

Діяльність органів місцевого самоврядування щодо функціонування та розвитку ОТГ передбачає використання наявного ресурсного забезпечення, стратегічного потенціалу території для формування умов просторового розвитку громади. Потреби громади різнобічні та необмежені, а ресурси для їх задоволення навпаки, тому громада не в змозі повною мірою задовольнити власні потреби. Саме органи управління ОТГ мають відстежувати та задовольняти відповідність потреб громади і ресурсів.

Результатом здійснення реформи децентралізації спостерігається: формування спроможних територіальних громад та посилення ролі і відповідальності місцевого самоврядування; покращення якості надання публічних послуг; трансформація районного та обласного рівня управління

з впровадженням нової моделі державного нагляду та контролю. Основна рамка бачення, куди має рухатися процес децентралізації – через об'єднання і концентрацію людських, інфраструктурних, земельних та фінансових ресурсів – створити нову потужну адміністративну одиницю, на території якої проживання її мешканців буде максимально комфортним [8].

Ресурсне забезпечення ОТГ (рис. 1) слід розмежувати на внутрішні (ті, управління якими може сформувати синергетичний ефект і на які громада має безпосередній вплив) та зовнішні ресурси, на які ОТГ не має безпосереднього впливу та може адаптуватися під мінливе зовнішнє середовище.

Отже ресурси ОТГ – це база, платформа для просторового розвитку на основі взаємодії ресурсів між собою в межах механізмів управління просторовим розвитком ОТГ.

М. Орлатий, С. Романюк, І. Дегтярьова, Д. Савчук трактують поняття «ресурси» з чотирьох позицій [3; 4; 5]. Перша економічна – сукупність окремих елементів, що прямо чи опосередковано беруть участь у процесі виробництва або надання послуг; основні елементи економічного потенціалу, які є в розпорядженні суспільства на кожному етапі розвитку виробничих сил у межах історично визначеної системи виробничих відносин: природні, матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні тощо.

Також автори виділяють владні ресурси, як джерело управління атрибут, обставина або благо, володіння яким підвищує здатність впливу його володаря на інших індивідів або групу; це можливість, яка не обов'язково стає реальністю; усі ті засоби, використання яких забезпечує вплив на об'єкт відповідно до цілей суб'єкта.



Рис. 1. Ресурсне забезпечення ОТГ

Джерело: власна розробка

Соціальні аспекти ресурсної забезпеченості ОТГ – це реальні та потенційні можливості, засоби і резерви, якими володіє певне суспільство і які воно використовує для забезпечення різних сфер соціального життя і діяльності. І останній аспект – об’єктний аспект ресурсної забезпеченості ОТГ – елемент об’єкта управління, який може бути ефективно використаний суб’єктом для досягнення цілей; деяка сукупність можливостей адміністративно-територіального утворення, розпорядження якими віднесено до компетенції органів влади [3; 4; 5].

В. Бабаєв та М. Новікова серед ресурсного потенціалу територій виділяють: майновий, природно-ресурсний, виробничо-технічний, демографічний, фінансовий, науково-технічний, інтелектуальний, інформаційний, інвестиційний, інноваційний тощо потенціали, а також власне територію з певним типом її інфраструктури [7, с. 198].

О. Ольшанський систематизує критерії класифікації ресурсів [6]:

за територією – міжнародні, номінальні, регіональні, міжрегіональні;

за складом – матеріальні, фінансові, трудові, природні та ін.;

за походженням – первинні, вторинні;

за обсягом – вільні, обмежені;

за економічним змістом – власні, запозичені, залучені;

за часом користування – постійні, тимчасові;

за сферою використання – виробничі, оборотні, невиробничі тощо.

Висновки. Резюмуючи вкладене вище можемо зробити наступні узагальнюючі висновки:

- в сучасних умовах органи місцевого самоврядування відчують гостру нестачу в кваліфікованих кадрах, що вимагає зміни підходів до їх підбору та управління людськими ресурсами цих інституцій;

- незважаючи на війну, органи місцевого самоврядування нині мають у своєму розпорядження вагомі ресурси ефективного використання яких дозволить вирішити проблему їх належного кадрового забезпечення;

- першочерговим, необхідним кроком для налагодження ефективної системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах вбачається здійснення перерозподілу їх ресурсів в частині збільшення видатків на оплату праці (забезпечення конкурентного ринкового рівня), підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації їх працівників.

Література

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. *Київська школа економіки. KSE*. URL: <https://kse.ua/ua> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Децентралізація. Портал. URL: <https://decentralization.ua/newgromada> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Ресурсний потенціал регіону: навч. посіб. / М. К. Орлатий, С. А. Романюк, І. О. Дегтярьова та ін. К.: НАДУ, 2014. 724 с.
4. Савчук Д.М. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3, № 1. С. 83-94.
5. Ткачук А.Ф. Маркіян Д. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.
6. Ольшанський О.В. Ресурсне забезпечення розвитку території : двовимірний підхід. *Держава і суспільство*. 2013. № 4(37). С. 220-225.
7. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану . *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 67-73.
8. Kondratenko N., Papp V., Romaniuk M., Ivanova O., Petrashko L. The role of digitalization in the development of regions and the use of their potential in terms of sustainable development. *Amazonia Investiga*. 2022. 11(51). P. 103-112. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.10>.
9. Васильченко Г.Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL:

<https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf/> (дата звернення: 09.05.2025).

10. 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: 09.05.2025).

11. 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: 07.05.2025).

12. 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: 08.05.2025).

13. 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: 08.04.2025).

14. 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: 08.04.2025).

15. 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: 08.04.2025).

References

1. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na lystopad 2024 roku. *Kyivska shkola ekonomiky. KSE*. URL: <https://kse.ua/ua> (access date: 15.04.2025).

2. Detsentralizatsiia. Portal. URL: <https://decentralization.ua/newgromada> (access date: 15.04.2025).

3. Resursnyi potentsial rehionu: navch. posib. / M. K. Orlaty, S. A. Romaniuk, I. O. Dehtiarova ta in. K.: NADU, 2014. 724 c.

4. Savchuk D.M. Kharakterystyka resursnoho potentsialu hromady ta otsinka efektyvnosti yoho vykorystannia. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2018. Tom 3, № 1. S. 83-94.

5. Tkachuk A.F. Markiiian D. Vnutrishni ta zovnishni resursy dlia rozvytku hromady abo Chomu brak hroshei ne ye pervynnoi problemoiu hromady? K. : IKTs «Lehalnyi status», 2016. 152 s.

6. Olshanskyi O.V. Resursne zabezpechennia rozvytku terytorii : dvovymirnyi pidkhid. *Derzhava i suspilstvo*. 2013. № 4(37). S. 220-225.

7. Ivanov Yu.B., Ivanova O.Iu. Methodychnyy pidkhid do vyboru napriamiv prostorovoho rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsiï ta voiennoho stanu . *Biznes Inform*. 2022. № 7. S. 67-73.

8. Kondratenko N., Papp V., Romaniuk M., Ivanova O., Petrashko L. The role of digitalization in the development of regions and the use of their potential in terms of sustainable development. *Amazonia Investiga*. 2022. 11(51). P. 103-112. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.10>.

9. Vasylchenko H.H., Parasiuk I., Yeremenko N. Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad. Navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia. Asotsiatsiia mist Ukrainy. K., TOV «PIDPRYIEMSTVO «VIEN EI», 2015. 256 s. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf/> (access date: 09.05.2025).

10. 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: 09.05.2025).

11. Aksonova O.V., Volkivska A.M., Yakobchuk V.P., Zavhorodnii A.A. Tendentsii rozvytku kadrovoi 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: 07.05.2025).

12. 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/1TsvQCPPh6XlZAGMtdFRpjWvfWJsF0q5AH/view> (access date: 08.05.2025).

13. 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: 08.04.2025).

14. Bondarchuk S.V. Osoblyvosti formuvannia i realizatsii kadrovoi polityky v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Dniprovskyi naukovyi*

chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava. 2023. Vyp. 6. S. 204-208.

URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/538/486>
(access date: 08.04.2025).

15. 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: 08.04.2025).