

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*

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД HUMAN RESOURCES AS A STRATEGIC RESOURCE FOR SPATIAL DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. Вступ. Нині об'єднані територіальні громади є ключовою ланкою в адміністративно-територіальному устрої України. Їх роль зростає пропри військовий стан, оскільки в нашій державі триває реформа децентралізації влади. В цій ситуації органи місцевого самоврядування потребують значного людського ресурсу вискової кваліфікації. Саме належний підбір персоналу є тим фактором який визначає ефективність функціональної діяльності тієї чи іншої ОТГ.

Мета. Метою написання цієї статті є дослідження місця людських ресурсів у забезпечення ефективної діяльності органів місцевого

самоврядування за сучасних умов, висвітлення існуючих проблем в цій сфері та формування відповідних рекомендації з їх усунення

Матеріали і методи. Теоретичною основою для написання цієї статті 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 роботи авторами були використані такі методи наукового пошуку: методи системного та порівняльного аналізу – при вивченні практики кадрового забезпечення 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 належної кадрової політики органів місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Результати. У статті приділена увага ключовому елементу забезпечення ефективної функціональної діяльності органів місцевого самоврядування – людським ресурсам. У ході проведення дослідження авторами узагальнено передові результати наукового пошуку в цій сфері та сформовано власні теоретико-утилітарні рекомендації з підвищення якості кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. При написання статті авторами було встановлено, що людські ресурси є базисним елементом забезпечення ефективної функціональної діяльності органів місцевого самоврядування. Також визначено, що в сучасних умовах, зокрема для забезпечення завершення реформи децентралізації влади, постає гостра необхідність якісного кадрового оновлення органів місцевого самоврядування та залучення до роботи в них висококваліфікованих фахівців. Також акторами встановлено, що вирішення цього завдання має

здійснюватися в умовах гострого дефіциту людських ресурсів який виник у результаті війни. В цьому контексті в статті наведені відповідні авторські рекомендації по вирішенню даного проблемного аспекту.

Перспективи. При здійсненні подальших наукових досліджень з окресленої проблематики першочергово необхідно звернути увагу на зростаючу роль людського потенціалу в забезпеченні ефективної роботи органів місцевого самоврядування та стійку тенденцію до зростання ролі персоналу. Це дасть можливість забезпечити формування кадрового резерву об'єднаних територіальних громад та сформувати чітку систему актуалізації кадрового потенціалу, зокрема шляхом підвищення кваліфікації персоналу.

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

Summary. *Introduction.* Currently, united territorial communities are a key link in the administrative-territorial structure of Ukraine. Their role is growing due to martial law, as the reform of decentralization of power is underway in our country. In this situation, local government bodies need significant human resources with high qualifications. It is the proper selection of personnel that determines the effectiveness of the functional activities of a particular ATC.

Purpose. The purpose of writing this article is to study the place of human resources in ensuring the effective activities of local government bodies under modern conditions, highlight existing problems in this area and formulate appropriate recommendations for their elimination

Materials and methods. The theoretical basis for writing this article was scientific publications by leading domestic scientists and previous works by authors on issues covering the sphere of staffing of local government bodies in the context of decentralization. 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 staffing local government bodies in

historical retrospect and in modern conditions, methods of cause and effect relationship - when determining the main problematic aspects of human resources management in local government bodies, including when carrying out measures to implement the decentralization reform, methods of induction and deduction and synthesis - when studying the key problems of ensuring the proper personnel policy of local government bodies in modern conditions.

Results. The article pays attention to the key element of ensuring the effective functional activity of local government bodies - human resources. In the course of the study, the authors summarized the advanced results of scientific research in this area and formed their own theoretical and utilitarian recommendations for improving the quality of the human resources potential of local government bodies. When writing the article, the authors established that human resources are a basic element of ensuring the effective functional activity of local government bodies. It is also determined that in modern conditions, in particular to ensure the completion of the decentralization reform, there is an urgent need for high-quality personnel renewal of local self-government bodies and the involvement of highly qualified specialists in their work. The authors also established that the solution to this problem should be carried out in conditions of an acute shortage of human resources that arose as a result of the war. In this context, the article provides relevant author's recommendations for solving this problematic aspect. Prospects. When conducting further scientific research on the outlined issues, it is first necessary to pay attention to the growing role of human potential in ensuring the effective work of local self-government bodies and the steady trend towards an increase in the role of personnel. This will make it possible to ensure the formation of a personnel reserve of united territorial communities and form a clear system for updating human potential, in particular by improving the qualifications of personnel.

Key words: *decentralization, territorial communities, local self-government, human resources, management, development.*

Постановка проблеми. Нині об'єднані територіальні громади є ключовою ланкою в адміністративно-територіальному устрої України. Їх роль зростає пропри військовий стан, оскільки в нашій державі триває реформа децентралізації влади. В цій ситуації органи місцевого самоврядування потребують значного людського ресурсу вискової кваліфікації. Саме належний підбір персоналу є тим фактором який визначає ефективність функціональної діяльності тієї чи іншої ОТГ. Враховуючи значний відтік кваліфікованих кадрів з України та неможливість забезпечення конкурентного рівня оплати праці, виникає необхідність пошуку ефективних підходів для забезпечення потреб органів місцевого самоврядування у кваліфікованих кадрах. Саме це і визначає актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню ролі людських ресурсів у функціональній діяльності органів місцевого самоврядування присвятили свої наукові праці багато відомих вітчизняних науковців до кола досліджень яких відносились питання публічного управління та адміністрування. Серед них, на нашу думку, варто виокремити тих вчених, результати досліджень яких, на наш погляд, мають першочергове значення. 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, сформуvala 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 нашої увазі концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. Результати їх роботи вагоме наукове та прикладне значення, але виклики породжені повномасштабною війною та специфікою діяльності органів місцевого самоврядування за умов сьогодення (в тому числі продовження реформи з децентралізації влади в Україні), вимагають проведення подальшого наукового пошуку в цій сфері. Це ще раз підкреслює актуальність обраної нами тематики дослідження.

Мета статті. Метою написання цієї статті є дослідження місця людських ресурсів у забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування за сучасних умов, висвітлення існуючих проблем в цій сфері та формування відповідних рекомендації з їх усунення.

Методи наукового пошуку і матеріали дослідження. Теоретичною основою для написання цієї статті 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 роботи авторами були використані такі методи наукового пошуку: методи системного та порівняльного аналізу – при вивченні практики кадрового забезпечення 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 належної кадрової політики 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. Людські ресурси – це найважливіший ресурс, який має властивість впливати на інші ресурси, забезпечуючи їх ефективне використання. Соціальний капітал проявляється у таких характеристиках як: компетентності; досвід, навички, знання членів ОТГ; взаємодія, ініціативність; відповідальність перед територіальною громадою, регіоном та країною в цілому. При цьому людськими ресурсами в ОТГ виступають: школярі, студенти, молодці сім'ї, пенсіонери, підприємці, що проживають та працюють на території ОТГ та ін. Інтереси кожного з цих об'єктів мають бути задоволені. Саме людські ресурси мають формувати попит на інноваційні проєкти, що потребують інвестицій, проєкти розвитку, соціальні проєкти, екологічні проєкти та ін. І двоякість цих ресурсів полягає у тому, що вони є як об'єктом управління так і суб'єктом водночас. Саме

людські ресурси формують механізми формування саморозвитку та самозабезпеченості ОТГ.

Цю тезу підтверджує й О. Ольшанський «У процесі ресурсного забезпечення територіальної громади людський потенціал використовується у двох напрямках: з одного боку, це члени територіальної громади, які залучаються до прийняття рішень з питань місцевого значення та їхньої реалізації, а з іншого – посадові особи органів місцевого самоврядування, які виконують різноманітні управлінські функції. У зв'язку з цим необхідною умовою успішного забезпечення життєдіяльності територіальної громади та її розвитку є формування команди сучасних менеджерів. Проте управлінська праця в місцевому самоврядуванні – це не просто вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності окремих учасників спільного трудового процесу і трудових колективів в цілому для досягнення результатів (продуктивності) діяльності підприємства, а служба, яка має бути спрямована на організацію забезпечення потреб територіальної громади. В свою чергу, це висуває певні вимоги до управлінських якостей менеджера в місцевому самоврядуванні» [6].

людські ресурси ОТГ створюють додану вартість на власній території своїми інтелектуальними, фізичними та ін. здібностями. Однак, на сьогодні склалася така ситуація, коли не всі ОТГ в своєму якісному складі населення мають фахівців, що здатні розробляти стратегії, бізнес-плани, проекти, не зможуть розробляти якісні механізми управління ОТГ, не є фахівцями з маркетингу, фінансів, державного управління тощо. Така ситуація склалася не в усіх ОТГ, однак деякі громади навіть не отримують і не використовують інформацію щодо можливої допомоги в якості грантів, фінансування проектів розвитку тощо., а інколи інформаційне забезпечення працює, а як працювати і розробляти ці документи, кадровий склад ОТГ не здатний опанувати. В даній ситуації важливо працювати з двох боків:

по-перше продовжувати удосконалення механізму інформаційної підтримки розвитку ОТГ, навчання кадрового складу ОТГ та ін.;

по-друге, фахівці в ОТГ, що мають належний рівень професійної підготовки мають вступати в управління ОТГ або створювати органи самоврядування населення, які мають можливість подавати проекти розвитку, контролювати якість виконання послуг населенню та діяльність голів ОТГ та інші питання.

Місцевий економічний розвиток неможливий без спільної діяльності громад. Він пов'язаний з діями, програмами та проектами, здійснення яких дозволяє громаді підвищити конкурентоздатність та поліпшити економіку свого середовища. Сучасна модель місцевого економічного розвитку базується на капіталі знань та інтелекту і пов'язує тріаду понять «глобалізація – інновація – конкурентоспроможність території». Такий підхід обумовлений високими темпами розвитку окремих країн і високою концентрацією капіталу в певних територіях та містах [3; 7; 8]. Висока мобільність капіталу та природне ринкове прагнення економіки до рівноваги спричиняють перетік капіталу від одних територій, міст, країн до інших, які були найбільш сприятливі і найбільш готові до зовнішніх інвестицій. У теперішньому періоді розвитку світової економіки це стосується всіх країн з ринковою економікою. Проте, в кожній країні є різне сприйняття та впровадження цих процесів, що і визначає рівень розвитку їх економіки [1; 4].

Подолання викликів для органів місцевого самоврядування та забезпечення ефективності реформи децентралізації потребує реалізації в найближчій перспективі таких актуальних напрямів, як [2; 5]:

По-перше, на Міністерство розвитку громад та територій України мають бути покладені обов'язки комплексного урегулювання законодавчих положень по всіх напрямках розвитку і функціонування територій країни, функціонування інституту старости; розробки заходів з

державного стимулювання процесу функціонування об'єднаних територіальних громад; розробки та затвердження критеріїв спроможності функціонування новостворених територіальних громад, здатних забезпечити не лише власні повноваження в повному обсязі, а й стимулювати власний територіальний і людський розвиток на майбутнє.

По-друге, необхідно забезпечити організацію навчання для кадрів органів місцевого самоврядування та ОТГ. В межах даного напрямку необхідними є дії МОН України з: залучення до процесу навчання закладів вищої освіти та наукових установ; розробки методичного забезпечення підготовки кадрів органів місцевого самоврядування та об'єднаних територіальних громад; забезпечення організації консультативної допомоги органам місцевого самоврядування та ОТГ за ОП. Для збереження інтелектуального потенціалу країни у повоєнний час необхідним є запровадження механізму спрощення умов прийому на навчання для здобуття вищої освіти з метою забезпечення конкурентоспроможності національної освіти; запровадити проблемно-орієнтований підхід до розвитку людських ресурсів на всіх рівнях управління; розробити методичні рекомендації щодо особливостей вступу для абітурієнтів, що знаходяться у зоні бойових дій; розробити привабливі механізми стимулювання.

Висновки. За результатами проведено дослідження можемо зробити такі висновки.

1. Людські ресурси є ключовим ресурсом забезпечення ефективної функціональної діяльності органів місцевого самоврядування.

2. В умовах повномасштабної війни спостерігається значне скорочення людських ресурсів в Україні через відтік найбільш економічно активного населення за кордон, що значно посилює проблему кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування.

3. Органи місцевого самоврядування потребують все більшої кількості висококваліфікованих кадрів, що об'єктивно обумовлено збільшенням їх функціоналу в умовах війни та реформою децентралізації влади в Україні.

4. В сучасних умовах, для забезпечення органів місцевого самоврядування людськими ресурсами має бути розроблена спеціальна державна програма з залучення кадрів на місцях, яка серед іншого передбачатиме здійснення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, а також спрощення процедур залучення працівників до роботи в органах місцевого самоврядування.

Література

1. Іванова О. Ю., Лаптев В. І. Проблеми та ризиків діяльності територіальних громад в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (м. Тернопіль, 31 травня 2022 року). С. 42-45. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44954> (дата звернення: 09.05.2025)

2. Дроніа М. Дронін А.В., Іванова О.Ю. Methodological basics for studying the spiritual potential of territorial communities: terminology. *Часопис економічних реформ*. 2022. № 3(47). С. 14–20.

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.nayka.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. Ivanova O. Yu., Laptiev V. I. Problemy ta ryzykiv diialnosti terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy: Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu* (m. Ternopil, 31 travnia 2022 roku). S. 42-45. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44954> (access date: 09.05.2025)

2. Dronia M. Dronin A.V., Ivanova O.Iu. Methodological basics for studying the spiritual potential of territorial communities: terminology. *Chasopys ekonomichnykh reform*. 2022. № 3(47). S. 14–20.

3. Resursnyi potentsial rehionu: navch. posib. / M. K. Orlatyi, 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. Metodychny pidkhid do vyboru napriamiv prostorovoho rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii 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 «VI EN 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/1TsvQCPH6XlZAGMtDFRpjWvfWJsF0q5AH/view> (access date: 08.05.2025).

13. Volska O.M. Kadrove zabezpechennia orhaniv vlady: problemy ta shliakhy vyrishennia. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: 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).