

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ЗАХАРЧУК ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 329.09.5  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО**  
**УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ**  
**ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

О. В. ЗАХАРЧУК  
(ПІДПИС, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
**ЯКОБЧУК Валентина Павлівна**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **ЗАХАРЧУК Ольгу Володимирівну**  
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к. е. н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

«\_\_\_» березня 2024 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **ЗАХАРЧУК Ольга Володимирівна** захистила  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

ЗАХАРЧУК О. В. Удосконалення механізмів публічного управління кадровим забезпеченням територіальних громад. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

В умовах сучасного розвитку суспільства питання управління кадровими ресурсами територіальних громад набуває особливої актуальності. Забезпечення ефективного функціонування місцевого самоврядування вимагає належного відбору, підготовки та управління кваліфікованими кадрами, спроможними вирішувати складні завдання розвитку громад. Метою дослідження є аналіз механізмів публічного управління кадровим забезпеченням територіальних громад та шляхів їх удосконалення. В роботі акцентовано увагу на аналізі сучасного стану кадрового забезпечення місцевих органів влади, виявленні основних проблем та викликів у кадровому управлінні на рівні територіальних громад, обґрунтуванні принципів напрямків удосконалення механізмів управління кадровими ресурсами.

*Ключові слова: кадри, публічне управління, кадрове забезпечення, територіальна громада, місцеве самоврядування.*

## SUMMARY

ZAKHARCHUK O. Improving the mechanisms of public administration of staffing of territorial communities.

Qualification work for a bachelor's degree in specialty 281 «Public Administration and Management.» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

In the context of modern social development, the issue of human resource management of territorial communities is becoming particularly relevant. Ensuring the effective functioning of local self-government requires the proper selection, training and management of qualified personnel capable of solving complex problems of community development. The purpose of the study is to analyze the mechanisms of public management of human resources for territorial communities and ways to improve them. The work focuses on analyzing the current state of human resources of local authorities, identifying the main problems and challenges in human resources management at the level of territorial communities, substantiating the fundamental directions for improving human resources management mechanisms.

*Keywords: personnel, public administration, staffing, territorial community, local self-government.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ	7
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	14
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	19
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	20
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	25
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29
ДОДАТКИ	33

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Актуальність управління кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування в Україні зумовлена необхідністю ефективної реалізації реформ децентралізації, підвищення якості надання публічних послуг, адаптації до інноваційних змін та конкурентного середовища. Відповідне кадрове забезпечення сприяє розвитку регіонів, підвищенню довіри до органів влади та інтеграції у європейський простір. Ефективне управління кадрами є ключовим фактором у забезпеченні сталого розвитку місцевих громад та підвищенні добробуту їхніх мешканців.

Кадрове забезпечення в сфері публічного адміністрування проаналізована в працях М. Волощука, О. Петріченка, О. Білаша, Т. Карабіна, М. Менджула, В. Коновальчука, К. Клименка, О. Ференса. Кадровий потенціал публічної служби досліджували В. Богатирець, О. Васильєва, Р. Войтович, Т. Кагановські, Т.Кіцак, Л. Михалевська, А. Рачинська, В. Федорова. Однак, сьогодні існують ряд нагальних проблем покращення кадрового забезпечення в управлінні територіальними громадами, які потребують висвітлення.

**Метою** кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення системи кадрового забезпечення в управлінні територіальними громадами та розробка практичних рекомендацій по покращенню використання кадрового потенціалу місцевого самоврядування.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені *завдання*:

- дослідити теоретичні засади формування кадрового забезпечення в системі управління територіальними громадами;
- визначити особливості формуванні і реалізації кадрової політики в територіальних громадах України;
- характеристика напрямів удосконалення кадрового забезпечення управління територіальними громадами;
- розробка рекомендацій по покращенню механізмів адміністрування кадрового забезпечення в місцевому самоврядування.

*Об'єкт дослідження* – процес формування кадрового забезпечення в управлінні територіальними громадами.

*Предмет дослідження* – актуальні питання вдосконалення інструментів кадрового забезпечення територіальних громад України.

*Методи дослідження.* У дослідженні використано методи аналізу, синтезу, порівняння та системного підходу, індукції та дедукції, аналогії, порівняння, також здійснюється аналіз наукових джерел, законодавчої бази та практичних кейсів з різних країн щодо кадрової політики в публічному секторі.

*Перелік публікацій автора за темою дослідження:* За темою кваліфікаційної роботи опубліковано дві тези та зроблена апробація результатів дослідження на двох міжнародних науково-практичних конференціях.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в тому, що положення кваліфікаційної роботи по удосконаленню кадрового забезпечення в системі місцевого самоврядування України можуть бути використані в практиці управління в територіальних громадах.

*Наукова новизна* роботи це спроба автора визначити шляхи удосконалення використання людських ресурсів в управлінні територіальними громадами.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 30 сторінок. Список використаних джерел налічує 40 найменувань

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

Формування кадрового забезпечення управління територіальними громадами базується на кількох теоретичних основах, які охоплюють різні аспекти управління, людських ресурсів, публічної адміністрації та соціальну психологію. Теорія управління стосується процесу планування, організації, мотивації та контролю за діяльністю організації з метою досягнення її цілей. Основні аспекти цієї теорії, в контексті управління територіальними громадами, включають:

- планування, тобто визначення потреб громади в кадрах, формування стратегії кадрового забезпечення;
- організація, це створення структур та механізмів управління, які забезпечать ефективну роботу кадрового потенціалу;
- мотивація, що включає розробку системи стимулювання, яка забезпечить залучення та утримання кваліфікованих працівників;
- контроль і оцінку ефективності роботи кадрів, моніторинг виконання завдань та внесення коректив;
- - комунікація та взаємодія з громадськістю [1].

Теорія управління є обширною галуззю, що охоплює різні підходи до організації та керування громадами, вона розвивалася протягом багатьох десятиліть, і багато вчених та практиків зробили значний внесок у її розвиток. Так, класична теорія управління включає підходи формування наукового менеджменту, найвідомішим представником є Фредерік Вінслоу Тейлор, основні ідеї якого виходили з того, що використання наукових методів може підвищити ефективність праці. Його підхід включав розподіл роботи на окремі операції, оптимізацію кожної операції та підбір і навчання працівників для виконання конкретних завдань, що він відобразив у своїй праці «Принципи наукового менеджменту» [2].

До класичної можна віднести теорію адміністративного менеджменту розкриті відомим вченим Анрі Файольом, він виділив 14 принципів управління, серед яких - поділ праці, влада та відповідальність, дисципліна, єдність командування та спрямування, підпорядкування індивідуальних інтересів загальному, винагорода, централізація, скалярний ланцюг, порядок, справедливість, стабільність кадрів, ініціатива та корпоративний дух, які було сформовано в роботі «Загальне і промислове управління». Також, до теорій класичних належить бюрократичний менеджмент, який описав Макс Вебер, він розробив модель бюрократичного управління, яка включала чітку ієрархію, формальні правила і процедури, поділ праці та професійну підготовку працівників в праці «Господарство і суспільство» [3].

Особливої уваги, при оцінці управлінських кадрів територіальних громад, потребують поведінкові теорії управління, які були представлені гуманістичним підходом Елтона Мейо, що проводив дослідження на фабриках Hawthorne Works, які показали важливість соціальних факторів, мотивації і задоволення працівників для підвищення продуктивності. Він, у своїй праці «Проблеми промислової цивілізації», зробив висновок, що увага до людських аспектів роботи може підвищити ефективність організації. До поведінкового підходу належить Теорія X і Теорія Y Дугласа МакГрегора, який запропонував дві контрастні теорії мотивації та управління. Теорія X вважає, що працівники є природно лінивими і потребують суворого контролю. Теорія Y, навпаки, припускає, що працівники можуть бути мотивованими та самокерованими, якщо їм надати відповідні умови [4].

Сьогодні не втратив актуальність, на рівні управління територіальними громадами, кількісний підхід до управління, яскравим представником якого є Рассел Аккофф і його колеги, що використовували математичні моделі та статистичні методи для вирішення управлінських проблем. Цей підхід зосереджений на аналізі даних та використанні кількісних методів для прийняття рішень в роботі «Засади та практика дослідження операцій». Важливим є системний підхід Людвіга фон Берталанфі, що розглядав



організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, підхід допомагає зрозуміти, як зміни в одній частині системи можуть вплинути на інші частини, та ситуаційний підхід Пола Лоуренса та Джея Лорша, які стверджували, що ефективність управління залежить від контексту або ситуації, вони показали, що різні ситуації вимагають різних управлінських підходів і стилів у відомій праці «Організації та навколишнє середовище: управлінські відмінності та їх вплив». Особливо популярною, для удосконалення системи управління кадрами в територіальних громадах, є теорія управління якістю, яку заснував Едвард Демінг, він розробив концепцію управління якістю, яка зосереджена на постійному вдосконаленні процесів та залученні всіх працівників у процес забезпечення якості [5].

Іншим підходом, який можна визначити як факторний, в управлінні кадрами в сфері місцевого самоврядування, є теорія людських ресурсів, що розглядає людей як найцінніший ресурс організації і зосереджується на їхньому розвитку, мотивації та залученні. Основні принципи цієї теорії для територіальних громад включають:

- Ефективний рекрутинг і відбір, через вдосконалення процесів пошуку, оцінки та найму найкращих кандидатів;
- якісне навчання та професійний розвиток кадрів;
- оцінка ефективності, через регулярне оцінювання роботи співробітників та надання зворотного зв'язку;
- управління кар'єрним ростом .

Теорія людських ресурсів (HR) є ключовим аспектом управління персоналом на різних рівнях адміністрування, яка розглядає працівників як найцінніший актив, здатний приносити конкурентні переваги. Ця теорія включає різні концепції та підходи до управління персоналом, розвитку їх навичок, мотивації та забезпечення ефективної роботи. Основними концептуальними основами теорії людських ресурсів є ефективне управління персоналом. Традиційний підхід, зосереджений на адміністративних функціях, таких як найм, виплата зарплат і управління трудовими відносинами, його

основною метою є забезпечення дотримання законодавства і підтримка стабільності в організації. Розширений підхід включає стратегічне управління персоналом, він орієнтований на розвиток, мотивацію і залучення працівників для досягнення організаційних цілей. Стратегічне управління людськими ресурсами, підхід, що інтегрує HR стратегії з загальною стратегією організації, він включає планування кадрових ресурсів, розвиток лідерських якостей і культуру організації.

Ресурсний підхід включає теорію людського капіталу, що розглядає знання, навички та здібності працівників як важливий капітал, він акцентує увагу на інвестиції в навчання і розвиток працівників, які розглядаються як вкладення в людський капітал, що приносить довгострокові вигоди. Основними представниками теорії людських ресурсів є Елтон Мейо, відомий своїми дослідженнями Хоторнського експерименту. Цей науковець показав важливість соціальних відносин та психологічних факторів у підвищенні продуктивності праці, Дуглас МакГрегор, відомий своєю теорією X та теорією Y, які описують два різні стилі управління. Так, теорія X припускає, що працівники природно ліниві та потребують контролю, а теорія Y передбачає, що працівники мотивовані та прагнуть брати відповідальність. Також, в цьому напрямі працював Абрахам Маслоу, він розробив піраміду потреб, яка описує п'ять рівнів людських потреб, а саме, фізіологічні потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби визнання та потреби самореалізації [6].

Наступним важливим підходом, в управлінні кадрами місцевого самоврядування, є теорія публічної адміністрації, що фокусується на принципах та методах управління державними та муніципальними органами. Основні компоненти цієї теорії для територіальних громад:

- прозорість: забезпечення відкритості та підзвітності в процесі управління;
- - ефективність і результативність, забезпечення того, що ресурси використовуються максимально ефективно;

- - громадська участь, максимальне залучення громадян до процесу прийняття рішень.

Теорія публічної адміністрації розвивалася протягом декількох етапів і включає різноманітні підходи та ідеї. Класична адміністративна теорія зосереджується на підвищенні ефективності праці через наукове вивчення робочих процесів. Новий публічний менеджмент, який представили Девід Осборн, що заклав основи нового публічного менеджменту, наголошуючи на необхідності інновацій, підприємництва та орієнтації на результати в державному управлінні та Крістофер Худ досліджували основні характеристики ринкових механізмів, орієнтацію на споживача, децентралізацію та підзвітність.

Публічна адміністрація, як взаємодія держави і громадянського суспільства передбачає громадянську участь та інтерактивне управління в досягненні ефективності публічної адміністрації. Марк Мур розробив концепцію «створення публічної цінності», яка зосереджується на потребах і очікуваннях громадян у процесах управління [7].

Ще одним підходом є соціальна психологія, вона вивчає, як соціальні фактори впливають на поведінку індивідів та груп. У контексті управління територіальними громадами це включає:

- командну роботу, створення ефективних команд, що здатні співпрацювати для досягнення спільних цілей;
- лідерство, розвиток лідерських якостей у керівників та інших співробітників;
- організаційну культуру, це формування культури, яка підтримує інновації, співпрацю та відповідальність;
- правові основи діяльності [9].

Кадрове забезпечення управління територіальними громадами регулюється законодавчими та нормативними актами, які визначають права та обов'язки працівників і роботодавців, процедури рекрутингу, атестації та звільнення, соціальні гарантії та захист працівників.

Формування кадрового забезпечення управління територіальними громадами вимагає інтегрованого підходу, що включає використання теорії управління, людських ресурсів, публічної адміністрації, соціальної психології та правових основ. Це дозволяє створити ефективну систему управління, яка сприяє розвитку та процвітанню територіальних громад. Важливість теоретичних основ

Теоретичні основи формування кадрового забезпечення управління територіальними громадами є ключовими для розуміння процесів, які відбуваються у публічному секторі. Вони допомагають створити ефективну кадрову політику, що сприятиме розвитку громад та підвищенню якості надання публічних послуг. Класичні теорії управління, такі як роботи Фредеріка Тейлора, Макса Вебера та Генрі Файоля, заклали основи для систематичного підходу до управління та організації праці. Їхні принципи, такі як ієрархія, спеціалізація та раціоналізація, залишаються актуальними для сучасного кадрового забезпечення [8].

Поведінкові теорії управління, представлені роботами Елтона Мейо, Дугласа МакГрегора та Герберта Саймона, акцентують увагу на людському факторі. Вони підкреслюють важливість мотивації, комунікацій та психологічного клімату в організаціях, що є надзвичайно важливим для ефективного управління кадрами у територіальних громадах. Сучасні підходи до управління, такі як новий публічний менеджмент (NPM) та концепція створення публічної цінності, пропонують інноваційні стратегії для підвищення ефективності управління. Вони зосереджуються на децентралізації, підзвітності, орієнтації на результати та залученні громадськості до процесів прийняття рішень.

## ВИСНОВОК ДО 1 РОЗДІЛУ

Інтеграція різних теоретичних підходів дозволяє створити комплексну систему кадрового забезпечення, що включає поєднання класичних принципів управління з новітніми підходами до мотивації та управління людськими ресурсами. Така інтеграція забезпечує гнучкість та адаптивність управлінських практик до змінних умов середовища. Ефективне кадрове забезпечення управління територіальними громадами має бути орієнтоване на розвиток людського капіталу. Це передбачає постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, розвиток лідерських навичок та стимулювання інноваційної діяльності. Залучення громади до процесів управління та прийняття рішень сприяє підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування. Активна участь громадян у формуванні та реалізації кадрової політики забезпечує більшу прозорість та підзвітність.

Сучасні інформаційні технології можуть суттєво підвищити ефективність кадрового забезпечення. Вони дозволяють автоматизувати багато процесів, полегшують комунікацію та забезпечують доступ до інформації у режимі реального часу. Формування кадрового забезпечення управління територіальними громадами базується на комплексному поєднанні класичних і сучасних теоретичних підходів. Для забезпечення ефективності необхідно орієнтуватися на розвиток людського капіталу, активне залучення громади та використання сучасних технологій. Такий підхід сприяє створенню адаптивної та ефективної системи управління, здатної відповідати на виклики сучасного світу.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Останні роки в Україні активно впроваджується реформа децентралізації, що передбачає передачу значної частини повноважень та ресурсів від центральної влади до місцевих громад. Успішна реалізація цієї реформи залежить від здатності органів місцевого самоврядування ефективно управляти цими ресурсами та повноваженнями. Відповідно, актуальність належного кадрового забезпечення стає очевидною, оскільки саме кадровий потенціал визначає ефективність управління на місцевому рівні.

Одним із основних завдань органів місцевого самоврядування є надання якісних публічних послуг населенню. Висококваліфіковані та мотивовані кадри є ключовим фактором у забезпеченні високих стандартів обслуговування. Таким чином, управління кадровим забезпеченням спрямоване на підбір, навчання та утримання кваліфікованих працівників, що безпосередньо впливає на якість надання послуг громадянам. Потрібно зрозуміти, що місцеві громади набувають все більшої ваги у формуванні та реалізації політики на регіональному рівні. Це вимагає від органів місцевого самоврядування не тільки ефективного управління, але й високого рівня компетентності та професіоналізму їхніх працівників. Актуальність кадрового забезпечення полягає в тому, щоб відповідати цим новим викликам та забезпечувати ефективне управління в умовах зростаючої відповідальності [20].

Сучасні тенденції розвитку інформаційних технологій та цифровізації управлінських процесів вимагають від працівників органів місцевого самоврядування нових знань та навичок. Управління кадровим забезпеченням має на меті адаптацію працівників до нових умов роботи, навчання новим технологіям та впровадження інноваційних підходів до управління. Зростання конкуренції на ринку праці та мобільність кадрів створюють додаткові виклики для органів місцевого самоврядування в утриманні та залученні кваліфікованих

працівників. Актуальність управління кадровим забезпеченням полягає в розробці та впровадженні ефективних стратегій мотивації, заохочення та розвитку персоналу для збереження конкурентоспроможності на ринку праці [21].

Отже, ефективне кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування сприяє підвищенню рівня довіри населення до органів влади. Професіоналізм, прозорість та ефективність роботи працівників безпосередньо впливають на сприйняття громадянами діяльності місцевих органів влади та їхню готовність до співпраці. Кадрове забезпечення відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку регіонів. Кваліфіковані кадри здатні розробляти та реалізовувати ефективні стратегії розвитку, залучати інвестиції та сприяти розвитку місцевого бізнесу, що, у свою чергу, покращує економічну ситуацію в регіоні та підвищує рівень життя населення.

Україна активно інтегрується до європейського простору, що вимагає відповідності стандартам та практикам ЄС. Це стосується і управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. Актуальність кадрового забезпечення полягає у впровадженні європейських стандартів управління персоналом, що сприятиме підвищенню ефективності роботи та інтеграції у європейський простір. Основними законодавчими актами, які регулюють кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні, є:

Конституція України

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»

Закон України «Про державну службу»

Кодекс законів про працю України [10-19].

Ці акти визначають основні принципи, вимоги до працівників, їхні права та обов'язки, а також порядок відбору, призначення, атестації та звільнення. Відбір та призначення кадрів на посади в органах місцевого самоврядування включає кілька етапів:

- оголошення конкурсу, вакансії публікуються на офіційних сайтах органів місцевого самоврядування та у засобах масової інформації;
- подання документів, кандидати подають заяви та необхідні документи для участі в конкурсі;
- конкурсна комісія, яка оцінює кандидатів за певними критеріями;
- відбір кандидатів, що відбувається як оцінка знань та навичок кандидатів через тестування, співбесіди та інші методи;
- призначення на посаду, кандидат, який успішно пройшов конкурс, призначається на посаду відповідно до рішення конкурсної комісії.

Атестація та регулярна оцінка діяльності працівників є важливими механізмами управління кадровим забезпеченням, вони проводяться раз на три-п'ять років для оцінки професійної компетентності та ефективності виконання службових обов'язків. Щорічна оцінка результатів діяльності працівників дозволяє визначити їхні досягнення, виявити слабкі сторони та розробити плани щодо підвищення кваліфікації. Для підвищення ефективності роботи працівників органів місцевого самоврядування велике значення має постійне навчання та підвищення кваліфікації. Системи підвищення кваліфікації включають різні форми навчання: курси, семінари, тренінги, стажування [22].

Відбувається співпраця з навчальними закладами, так органи місцевого самоврядування співпрацюють з вищими навчальними закладами та тренінговими центрами для організації навчальних програм з використанням інноваційних методів навчання. Використання дистанційного навчання, онлайн-курсів та інших сучасних методів для забезпечення доступності та ефективності навчального процесу.

Ефективне управління кадрами неможливе без дієвих механізмів мотивації та заохочення, що відбувається через систему матеріального стимулювання. Вона включає заробітну плату, премії, надбавки та інші форми фінансового заохочення. Нематеріальне стимулювання здійснюється шляхом визнання заслуг, кар'єрний ріст, участь у престижних проектах, нагороди та почесні звання та забезпечення працівників соціальними пільгами, медичним



страхуванням, можливістю відпочинку та оздоровлення. Також, має місце залучення громадськості до процесів управління та прийняття рішень, це є важливим аспектом кадрового забезпечення. Створюються громадські ради при органах місцевого самоврядування для консультацій та обговорення кадрових питань. Проведення публічних обговорень з метою врахування думок та пропозицій громадян щодо кадрової політики відбувається на електронних платформах, які використовуються для залучення громадськості до обговорення та голосування з кадрових питань [23].

Механізми управління кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування в Україні базуються на законодавчо закріплених процедурах та сучасних методах управління людськими ресурсами. Вони спрямовані на забезпечення високої професійної компетентності працівників, їхньої мотивації та залучення до активної участі в управлінських процесах. Використання інноваційних методів навчання та оцінки, а також залучення громадськості дозволяє створити ефективну систему управління кадрами, що сприяє розвитку територіальних громад.

Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який прийнятий в 2023 році, регулюються правові, організаційні, економічні та соціальні основи служби в органах місцевого самоврядування. Цей закон визначає статус службовців місцевого самоврядування, їх права, обов'язки, гарантії, умови праці та відповідальність, він покликаний забезпечити ефективне функціонування органів місцевого самоврядування, створити умови для професійної діяльності службовців, підвищити якість управління на місцевому рівні та забезпечити дотримання прав громадян [12].

Він поширюється на всіх службовців органів місцевого самоврядування, незалежно від посади, яку вони займають. Прийняття на службу в органах місцевого самоврядування здійснюється на конкурсній основі, що сприяє об'єктивному та прозорому відбору кандидатів. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлює чіткі правові та організаційні основи для функціонування служби в органах місцевого самоврядування. Він

спрямований на забезпечення ефективного управління на місцевому рівні, підвищення професіоналізму та компетентності службовців, створення умов для їх професійного розвитку та забезпечення належних умов праці і соціального захисту [12].

Формування кадрового забезпечення в управлінні територіальними громадами регулюється Законом України «Про центральні органи виконавчої влади» (від 17 березня 2011 року № 3166-VI), що визначає правові засади організації, повноважень і діяльності центральних органів виконавчої влади., Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» (від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII), який регулює правові та організаційні засади системи запобігання і протидії корупції в Україні, Закон України «Про доступ до публічної інформації» (від 13 січня 2011 року № 2939-VI), він забезпечує реалізацію права кожного на доступ до інформації, яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень та Закон України «Про державну таємницю» (від 21 січня 1994 року № 3855-XII), регулює відносини, пов'язані з охороною державної таємниці та інформації з обмеженим доступом [11-20].

Активно іде розробка та впровадження етичних кодексів, що визначають норми поведінки державних службовців, спрямовані на запобігання корупції та неетичної поведінки. Разом з тим, практика показує, що потрібне забезпечення більшої прозорості та відкритості конкурсів через впровадження новітніх технологій та методик оцінки кандидатів, потрібне запровадження інноваційних підходів до навчання, включаючи електронне навчання та партнерство з міжнародними освітніми установами. Один з пріоритетів цифровізація процесів, впровадження електронних кадрових систем, використання систем управління персоналом, [26].

## ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Отже, законодавча база є фундаментом для управління кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування в Україні. Основні нормативні акти, такі як Закон «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інші, визначають ключові принципи, процедури та вимоги до кадрової політики, забезпечуючи правову основу для ефективного управління людськими ресурсами. Процедура відбору та призначення кадрів на посади в органах місцевого самоврядування є систематизованою та структурованою. Вона включає етапи оголошення конкурсу, подання документів, оцінку кандидатів конкурсною комісією та призначення на посаду. Такий підхід забезпечує прозорість, справедливість та об'єктивність у підборі кваліфікованих працівників.

Атестація та регулярна оцінка діяльності працівників є важливими інструментами для підтримання високого рівня професіоналізму та ефективності працівників. Вони дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони, сприяти професійному розвитку та коригувати діяльність відповідно до потреб організації та вимог часу. Підвищення кваліфікації та навчання працівників органів місцевого самоврядування є ключовими елементами успішного кадрового забезпечення. Вони включають організацію курсів, семінарів, тренінгів та стажувань, що сприяє постійному професійному розвитку та адаптації працівників до нових викликів та технологій.

### РОЗДІЛ 3.

## УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування неможливе без відповідних змін у законодавстві. Це включає Актуалізацію законів з урахуванням сучасних вимог та міжнародного досвіду, розробку нових нормативно-правових актів, які б детально регламентували процеси відбору, призначення, оцінку та мотивацію працівників. Потрібна гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами управління людськими ресурсами. Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами управління людськими ресурсами є важливим кроком у інтеграції України до європейського простору. Це включає приведення законодавчих актів у відповідність до вимог і рекомендацій ЄС для забезпечення прозорості, ефективності та справедливості в управлінні кадрами. Ключовими напрямками гармонізації є:

- розробка та впровадження прозорих процедур відбору та призначення кадрів, законодавче закріплення впровадження конкурсних процедур для відбору на посади в органах місцевого самоврядування, забезпечення рівних можливостей для всіх кандидатів;

- оприлюднення вакансій та умов конкурсів на офіційних вебсайтах органів влади для забезпечення доступу до інформації широкого кола зацікавлених осіб;

- чіткі критерії відбору та прозорі процедури оцінки кандидатів, що базуються на їхніх професійних навичках та досвіді [27].

Інтеграційний вектор передбачає створення системи безперервного підвищення рівня професійної підготовки та безперервного навчання, інтеграцію системи безперервного професійного розвитку для працівників місцевого самоврядування, яка включає регулярні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації. Потрібна імплементація досвіду співпраці з

навчальними закладами та тренінговими центрами для розробки та реалізації навчальних програм, що відповідають сучасним вимогам та заходи забезпечення фінансування програм підвищення кваліфікації з державного бюджету та залучення міжнародних грантів.

Потребує реформування в напрямку європейських стандартів кадрового менеджменту система оцінки та атестації кадрів, потрібне впровадження регулярної атестації працівників з чіткими критеріями оцінки їхньої роботи. Не менш вагомим є застосування системи зворотного зв'язку для оцінки ефективності працівників та визначення їхніх професійних потреб, що передбачає розробку механізмів коригування діяльності працівників на основі результатів атестації та зворотного зв'язку [28].

Європейський кадровий менеджмент передбачає розвиток ефективних систем мотивації та стимулювання, систематичний перегляд та вдосконалення системи оплати праці з урахуванням ринкових умов та професійних досягнень працівників. В системі місцевого самоврядування в Україні потрібно запровадити гнучкі форми стимулювання, включаючи премії, соціальні гарантії, можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку. Має бути покращена система заохочення досягнень працівників через нагороди, звання та інші форми публічного визнання.

Використання сучасних технологій в управлінні людськими ресурсами потребує автоматизації управлінських процесів в кадровому забезпеченні органів місцевого самоврядування, включаючи відбір, навчання, оцінку та мотивацію працівників. В Україні має бути створена єдина інформаційна система управління людськими ресурсами, що забезпечує зручний доступ до даних та сприяє оперативному прийняттю рішень. Впровадження електронного документообігу для підвищення ефективності та прозорості кадрових процесів [29].

Імплементация європейського досвіду забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей в питаннях кадрового забезпечення управління територіальними громадами теж потребує особливої уваги. Впровадження

політики рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їхнього статі, віку, етнічного походження чи інших характеристик. Розробка та реалізація програм гендерної рівності, які сприяють балансу між роботою та особистим життям, забезпечують рівні можливості для кар'єрного росту. Також, потрібен моніторинг та оцінка реалізації політики рівних можливостей, коригування її відповідно до виявлених потреб.

Європейські місцеві влади широко залучають громадськість до процесів управління, створюють механізми для участі громадськості у процесах прийняття рішень, включаючи кадрові питання. Проводяться громадські консультації та публічні обговорення з метою врахування думок та пропозицій громадян. Відбувається використання електронних платформ для забезпечення зворотного зв'язку та участі громадян у кадрових процесах [30].

Центральну роль відіграє співпраця з міжнародними організаціями та партнерами, фондами для впровадження кращих європейських практик в управлінні людськими ресурсами. Кадри місцевого самоврядування беруть участь у міжнародних проектах та програмах, спрямованих на обмін досвідом та підвищення професійної підготовки працівників, запозичують успішні моделі та практики кадрового забезпечення з інших європейських країн та їх адаптують до українських реалій. У Європі велика увага приділяється безперервній освіті та підвищенню кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування.

Європейська система безперервного постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників є ключовим напрямом удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Тому, в управліннях територіальних громад України потрібна розробка сучасних програм навчання з урахуванням новітніх тенденцій у сфері публічного управління. Для цього має розширюватись співпраця з вищими навчальними закладами та тренінговими центрами для організації курсів, семінарів та стажувань, запроваджуватись системи безперервної освіти, що включає онлайн-курси та дистанційне навчання [31].

Наріжним каменем підвищення ефективності кадрового забезпечення управління територіальними громадами є впровадження сучасних технологій управління кадрами, через діджиталізацію, інформаційні технології, що сприяють підвищенню ефективності кадрового забезпечення. Створення єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами забезпечить зручний доступ до даних та сприятиме оперативному прийняттю рішень. Використання електронних платформ для комунікації та залучення громадськості до процесів управління підвищить компетенції кадрів.

Пріоритетом має стати розвиток системи мотивації та заохочення працівників, впровадження ефективних систем стимулювання, що сприяють залученню та утриманню кваліфікованих кадрів. Потрібно зробити перегляд систем оплати праці з урахуванням ринкових умов та вимог сучасного ринку праці, запровадити гнучкі форми мотивації, включаючи матеріальні та нематеріальні заохочення, премії, соціальні гарантії, розвивати системи кар'єрного росту, що передбачає чіткі критерії та прозорі процедури просування по службі [32].

Україна має більше, в управління громадами, залучати молодих, талановитих спеціалістів є важливим для оновлення кадрового потенціалу, розробляти програми стажування для студентів та випускників вищих навчальних закладів, запроваджувати гранти та стипендії для молодих спеціалістів, які бажають працювати в органах місцевого самоврядування. Для цього потрібно проведення інформаційних кампаній для популяризації кар'єри у сфері місцевого самоврядування та покращення умов праці, створення комфортних умов діяльності, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників [33].

Має значення швидка модернізація робочих місць, забезпечення їх сучасною технікою та програмним забезпеченням, запровадження гнучких форм організації праці, включаючи дистанційну роботу та гнучкий графік, покращення соціального пакету, що включає медичне страхування, можливості для відпочинку та оздоровлення. Потрібно створення громадських рад при

органах місцевого самоврядування для консультацій та обговорення кадрових питань, проведення публічних обговорень та громадських слухань з метою врахування думок та пропозицій громадян.

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами сприяє довгостроковому розвитку, для цього потрібна розробка стратегічних планів розвитку кадрового потенціалу, що враховують потреби та пріоритети місцевих громад, моніторинг та оцінка ефективності впровадження стратегій та програм з управління персоналом. Адаптація до змін та гнучке реагування на нові виклики та можливості у сфері управління кадрами.

Європейські країни роблять ряд інновацій в кадровому менеджменті територіальних громад, а саме, у Фінляндії існує розвинена система підвищення кваліфікації, яка включає регулярні курси, тренінги та семінари для працівників місцевого самоврядування. Акцент робиться на інтерактивних методах навчання, що включають кейс-стадії та симуляції реальних ситуацій. Швеція запроваджено систему «Life-Long Learning» (навчання протягом життя), яка забезпечує постійний професійний розвиток працівників. Крім того, активно використовуються дистанційні форми навчання, країни роблять акцент на прозорості процесів відбору та призначення кадрів [34].

У Німеччині конкурси на посади в органах місцевого самоврядування є відкритими та прозорими. Вся інформація про вакансії, вимоги до кандидатів та результати конкурсів публікується на офіційних вебсайтах. Нідерланди процеси оцінки та атестації працівників місцевого самоврядування здійснюють за чітко визначеними критеріями, що забезпечує прозорість та об'єктивність оцінок. Естонія є лідером у впровадженні електронного урядування. Система e-Government забезпечує автоматизацію процесів управління кадрами, включаючи відбір, навчання та оцінку персоналу. У Данії активно використовуються електронні платформи для внутрішньої комунікації, що сприяє ефективному обміну інформацією та залученню працівників до прийняття рішень [35].



Європейські країни розробляють комплексні системи мотивації та заохочення працівників, так у Франції працівники місцевого самоврядування мають доступ до різних форм заохочення, включаючи матеріальні винагороди, соціальні пільги та можливості для кар'єрного росту, Австрійська система мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, зокрема, можливості для професійного розвитку, участь у важливих проектах та визнання досягнень [36].

Європейські країни активно залучають молодих спеціалістів до роботи в органах місцевого самоврядування. В Іспанії існують програми стажування для молодих спеціалістів, які дозволяють їм отримати практичний досвід роботи в місцевому самоврядуванні та перспективи подальшого працевлаштування. Італія розробляє спеціальні гранти та стипендії для молодих фахівців, які бажають працювати у сфері місцевого самоврядування. Європейські країни активно залучають громадськість до процесів управління. У Великобританії існує практика створення громадських рад та проведення громадських консультацій з різних питань, включаючи кадрову політику, що сприяє підвищенню довіри громадян до органів місцевого самоврядування. У Франції активно використовуються громадські обговорення та референдуми для врахування думок громадян щодо важливих питань місцевого управління [39].

### **ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ**

Удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні потребує комплексного підходу, який включає реформування законодавчої бази, постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, впровадження сучасних технологій, ефективні системи мотивації, залучення молодих спеціалістів, покращення умов праці, активну участь громадськості та стратегічне планування. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності та прозорості роботи органів місцевого

самоврядування, забезпечить розвиток територіальних громад та підвищення добробуту їхніх мешканців. Вивчення європейського досвіду у сфері кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування може стати корисним орієнтиром для України.

Країни Європейського Союзу (ЄС) мають багаторічний досвід ефективного управління людськими ресурсами, що базується на принципах прозорості, підзвітності та професіоналізму. Нижче наведено ключові аспекти та приклади європейського досвіду, які можуть бути корисними для України. Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами управління людськими ресурсами вимагає комплексного підходу, який включає реформування законодавчої бази, підвищення професійної підготовки, впровадження прозорих процедур, розвиток ефективних систем мотивації, використання сучасних технологій, забезпечення гендерної рівності та активну участь громадськості. Співпраця з міжнародними партнерами та запозичення європейського досвіду сприятимуть підвищенню ефективності управління людськими ресурсами в Україні, забезпечуючи сталий розвиток та інтеграцію до європейського простору.

## ВИСНОВКИ

Механізми управління кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування в Україні є комплексними та багатограними. Вони базуються на законодавчій основі, включають систематичний підхід до відбору та призначення кадрів, регулярну атестацію та оцінку діяльності, постійне навчання та підвищення кваліфікації, ефективні системи мотивації та заохочення, залучення громадськості та використання сучасних технологій. Відповідність європейським стандартам управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад.

Ефективні системи матеріального та нематеріального стимулювання є необхідними для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Вони включають гідну заробітну плату, премії, соціальні гарантії, можливості для кар'єрного зростання та визнання досягнень працівників. Залучення громадськості до процесів управління кадрами підвищує рівень прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування. Створення громадських рад, проведення публічних обговорень та використання електронних платформ сприяє врахуванню думок та пропозицій громадян щодо кадрової політики.

Сучасні інформаційні технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління кадровим забезпеченням. Вони дозволяють автоматизувати процеси відбору, навчання та оцінки персоналу, забезпечують доступ до інформації в режимі реального часу та сприяють ефективній комунікації. Управління кадровим забезпеченням в органах місцевого самоврядування в Україні повинно відповідати європейським стандартам, що сприятиме інтеграції країни до європейського простору. Це включає впровадження сучасних методів управління персоналом, забезпечення прозорості та підзвітності, підвищення професіоналізму працівників.

Європейський досвід удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування надає багато корисних підходів, які можуть бути

адаптовані в Україні. Основними напрямками удосконалення є постійна професійна підготовка, забезпечення прозорості та підзвітності, використання сучасних технологій, розробка ефективних систем мотивації, залучення молодих спеціалістів та активне залучення громадськості до управління. Використання цих підходів сприятиме підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування в Україні та забезпечить сталий розвиток територіальних громад.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: *наук. доп.* Київ : НАДУ, 2012. 72 с.
2. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І. Леліков та ін. К. : Ін Юре, 2018. 272 с.
3. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : *навч.-метод. посіб. Видавн. дім "Ін Юре"*. 1999. 244 с.
4. Ковбасюк Ю. Сучасна кадрова політика в державному управлінні. *Віче*. 2019. № 2 С. 11–18.
5. Комар Л.Ю. Розробка методики планування персоналу. *Управління розвитком*. 2012. № 10. С. 17–21.
6. Корнієнко О.В. Сутність та структура персоналу підприємства URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_31/Zmist/20PDF.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_31/Zmist/20PDF.pdf).
7. Мельник А. Ф. Державне управління : *підручник Київ : Знання*, 2009. 582 с.
8. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2019. №3(20) С. 165 – 170.
9. Олуйко В. Принципи державної кадрової політики в регіоні України. *Вісник державної служби України*. 2002. № 2. С. 79–82.
10. Конституція України (від 28 червня 1996 року)
11. Закон України «Про державну службу» (від 10 грудня 2015 року № 889-VIII) .
12. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (від 7 червня 2001 року № 2493-III) .
13. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» (від 17 березня 2011 року № 3166-VI) .
14. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» (від 27 лютого 2014 року № 794-VII).

15. Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» (від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII).
16. Закон України «Про очищення влади» (люстрацію) (від 16 вересня 2014 року № 1682-VII).
17. Закон України «Про статус народного депутата України» (від 17 листопада 1992 року № 2790-XII).
18. Закон України «Про доступ до публічної інформації» (від 13 січня 2011 року № 2939-VI).
19. Закон України «Про державну таємницю» (від 21 січня 1994 року № 3855-XII).
20. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : автореф. дис. ... к.держ.упр. : 25.00.03 К., 2018. 20 с.
21. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2030” Указ Президента України URL:<http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.
22. Про першочергові заходи по вдосконаленню формування і реалізації державної кадрової політики : Указ Президента України від 12.08.2010 р. № 806/2010 [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
23. Прудиус Л. В. Неформальна освіта державних службовців в Україні: правові аспекти. *Публічне управління та митне адміністрування* : зб. наук. пр. Дніпро : Ун-т митної справи та фінансів, 2018. Вип. 1 (14). С. 122–132.
24. Прудиус Л. В. Перспективи оцінювання професійних кваліфікацій державних службовців в Україні. *Університетські наукові записки* : зб. наук. пр. Хмельницький. : Ун-т упр. та права, 2016. № 60 (2–3). С. 161–172.
25. Прудиус Л. В. Розвиток електронного врядування на державній службі. *Право та державне управління* : зб. наук. пр. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2016. № 3 (24) С. 174–182.
26. Прудиус Л. В. Щодо реалізації концепції крос-культурного менеджменту на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 108–111.

27. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2008. №5. С. 96–99.
28. Телетов О.С. Системи мотивації працівників промислових підприємств різних класифікаційних категорій. *Вісник Сумського державного університету*. Серія: Економіка. 2017. № 4. С. 18–26.
29. Управління персоналом : [підручник] / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ,
30. Федорняк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 4. Т. 1. С. 253–257.
31. Чумаченко О.В. Особливості планування управлінського персоналу. № 44/1. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. С. 254–262.
32. Тарасюк Б. Геннадій Удовенко – людина "Трьох "П" // Українська правда, 22 червня 2011. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/tarasyuk/4e01aa41d78a4/>
33. Гладських О. Богдан Гаврилишин: Україну зможуть трансформувати тільки молоді – патріотичні та освічені. Діло, 28 листопада 2015. URL: <https://delo.ua/special/bogdan-gavrilishin-ukrajinu-zmozhut-transformuvati-tilkimolodi-306890/>
34. Клименко К. Лояльність чи професіоналізм: за що ЄС критикує кадрову політику України. Європейська правда. 22 лютого 2021. URL: <https://www.euointegration.com.ua/articles/2021/02/22/7120061/>
35. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан та перспективи / за ред. В. Г. Ломаковича. – К.: Наукова думка, 2017. – 256 с.
36. Гончарук, О. В. Удосконалення кадрової політики в органах державної влади України // Вісник державної служби України. – 2018. – № 3. – С. 45–52.

37. Дорошенко, М. В. Кадрова політика в умовах реформування системи публічного управління // Ефективність державного управління. – 2019. – № 4. – С. 123–130.

38. Заборовський, В. М. Проблеми кадрового забезпечення в органах публічного управління України // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2020. – № 2. – С. 67–75.

39. Карпенко, О. П. Реформування системи підготовки кадрів для органів публічного управління // Науковий вісник: Державне управління. – 2019. – № 1. – С. 90–98.

40. Коваленко, І. Г. Сучасні підходи до удосконалення кадрової політики в публічному управлінні // Теорія та практика державного управління. – 2018. – № 3. – С. 101–108.