

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.12>

УДК 336.323.2

У. Я. Петриняк,

к. е. н., докторант кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет ім. О. Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3295-4792>

О. Р. Попович,

аспірант кафедри економіки, Класичний приватний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5301-4050>

Н. Р. Палій,

к. ю. н., слідчий відділу розслідування злочинів загальнокримінальної спрямованості, слідче управління ГУНП у Львівській області

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5301-5060>

ВІДНОВЛЕННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ “НОВА ЕЛІТА НАЦІЇ ” У КОНТЕКСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР ТА ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

U. Petrynyak,

PhD in Economics, Associate Professor,

Doctoral student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University

O. Popovych,

Postgraduate student of the Department of Economics,

Classical Private University

N. Palii,

PhD in Law, Investigator of the Department of Investigation of Crimes of a General Criminal Orientation,

Investigative Department of the State Police in Lviv Oblast

RESTORATION OF THE PERSONNEL RESERVE "NEW ELITE OF THE NATION" IN THE CONTEXT OF BUSINESS STRUCTURES AND STATE AUTHORITIES

У статті проаналізовано кадровий резерв “Нова еліта нації” в Україні, де основна увага приділена відновленню та розвитку людського капіталу. Досліджено пріоритетне завдання на майбутню та стратегічну перспективу, щодо питань формування ефективного та дієвого кадрового резерву, насамперед на вищі керівні посади, а також пошук можливостей їх реалізації в практичній діяльності як у органах державної влади так і у бізнес-структурах. Обґрунтовано актуальність лідерства як важливого чинника становлення “Нової еліти нації” щодо відновлення економічної системи країни в умовах воєнного стану. Виокремлено специфіку складної та динамічної структури політичного класу, щодо структурних змін бізнес-структур всередині країни. Описана характеристика основних етапів формування кадрового резерву та тенденціям його функціонування, де удосконалюється роль персоналу в умовах європейського режиму з врахуванням законодавства. Досліджено термін «лідерство» як синонім кадрового резерву “Нова еліта нації”.

The article analyzes the personnel reserve of the "New Elite of the Nation" in Ukraine, where the main attention is paid to the restoration and development of human capital. The priority task for the future and strategic perspective, regarding the formation of an effective and efficient personnel reserve, primarily for higher management positions, as well as the search for opportunities for their implementation in practical activities both in state authorities and in business structures, were studied. The relevance of leadership as an important factor in the formation of the "New Elite of the Nation" regarding the restoration of the country's economic system in the conditions of martial law is substantiated. The specifics of the complex and dynamic structure of the political class, in relation to structural changes of business structures within the country, are singled out. The characteristics of the main stages of the formation of the personnel reserve and the trends of its functioning are described, where the role of personnel is improved in the conditions of the European regime, taking into account the legislation. The study of the term "leadership" was carried out, which gives reason to identify it with the personnel reserve of the "New elite of the nation", which depend on the level of development of the triad: country - leader - team.

The way to an effective state management model lies through a radical rethinking of the role, responsibility and tools of activity of the managers-leaders -

those who will make changes and direct others to achieve a common goal. In today's Ukrainian realities, successful work depends not so much on compliance with formal instructions and possession of academic knowledge, but on the presence of strategic vision in leaders, flexibility in perceiving things and finding solutions to complex tasks, openness to changes and willingness to learn daily. An important aspect of leadership development is the training of managers-leaders who will be able to confidently implement bold, innovative ideas. At the same time, it is extremely important for the manager-leader of the state administration to be aware of the responsibility for managing human resources. Therefore, it is important to consider the personnel reserve as a tool of strategic management of human resources. The behavior of the higher corps serves as an example for other employees to follow. It is the higher body of the civil service that is considered the initiator and leader of reforms, the success of activities and the image of public administration depend on how clearly senior civil servants see the expected results of their activities and are able to explain it to others, on their ability to attract and lead their subordinates in general.

Ключові слова. *Нова еліта нації, кадровий резерв, лідерство, креативність, бізнес-структури, країна, управлінська свідомість.*

Keywords. *New elite of the nation, personnel reserve, leadership, creativity, business structures, country, management consciousness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах воєнного стану перед Україною постає завдання залучення до проведення економіко-правових реформ інноваційно-креативного трудового потенціалу, які формують ініціативний підхід, мають аналітичний стиль мислення, дотримуючись дипломатичної поведінки, що здатні працювати в нових складних умовах, враховуючи політико-управлінські рішення. Основою цієї системи повинен бути кадровий резерв, який є взірцем сучасного управління державою щодо професійного рівня. Менеджеризм припускав перенесення методів керування із приватного сектора в державний. Він виявляється в практичному стилі

професійного управління на основі докладно розроблених стандартів і методів виміру ефективності, опорою на досягнення результату, оцінку адекватної вартості витрачених коштів і, недавня зміна, – важливість адекватності послуг інтересам клієнта [6, с. 38]. Тому важливим завданням є побудова конструктивної взаємодії та підготовка оновленого кадрового резерву країни в поєднанні з європейським досвідом управління. Питання формування кадрового резерву, як ключового аспекту роботи з персоналом, знайшли системне відображення в багатьох наукових працях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато дослідників - науковців досліджуючи управлінські еліти в Україні, враховуючи сучасні технології управління персоналом, а саме: онлайн платформи формують нові завдання як для бізнес-структур в умовах воєнного стану. Дана проблема залишається невичерпною, а сучасні виклики ставлять нові завдання як для бізнес-структур, так і для державних службовців в усіх регіонах України, крім тимчасово окупованих територій. Зокрема такі науковці як: Загорський В.С., Іванишин В.В., Гринько Т.В. [3], С.В.Васильчак, А.Я. Петриняк., С.Шкарлет та Л. Мандзій, які у своїх працях наголошують, що важливими характеристиками становлення управлінського апарату є регіональність, несаможиттєвість, виконавча сутність правлячої політичної еліти, домінування в її трансформаціях тенденцій наступності, загострений вияв нестачі «внутрішніх» резервів, практично повна відсутність можливості рекрутування членів правлячої політичної еліти ззовні, тобто за межами партійної номенклатури, неподоланні правлячим класом численних перешкод на шляху до свого самодостатнього розвитку» [5].

Формулювання цілей статті (Постановка завдання) полягає у дослідженні відновлення кадрового резерву “Нова еліта нації” з врахуванням таких ключових компетенцій як: відновлення та удосконалення кадрового ресурсу, який в умовах воєнного стану залишився на території України, а

також має можливість у досягненні цілей у межах певних політичних, соціально-економічних відносин, не беручи до уваги опір, що чиниться.

Виклад основного матеріалу дослідження. Саме “еліта”, економічна, політична та управлінська є важливим елементом прогресу трудового потенціалу щодо її економічного розвитку українського суспільства до демократії. Враховуючи реформи, що беруть початок з 2010 року Президентом України, актуалізується кардинальне оновлення кадрової політики у цій сфері, а також бізнес-структур щодо запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами. Належним чином організовані планування персоналу, добір, навчання та розвиток, оцінювання та преміювання державних службовців здатні підвищити ефективність роботи як окремого державного органу, так і системи виконавчої влади в цілому, закладаючи модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування. В умовах конкуренції, як відзначає у своїй статті Н. Гончарук [2], керівні кадри повинні діяти ефективно, проявляти самостійність та ініціативу, бути здатними до ризику, уміти вчасно реагувати на зміни навколишнього середовища шляхом прийняття обґрунтованих рішень, стратегічно мислити, швидко визначати ефективність нововведень, оперативно перебудовувати роботу колективу й свою особисту, а також мати комунікабельність і вміння регулювати міжособистісні відносини. Кадрова політика відіграє важливу роль у розвитку бізнес-структур і держави, загалом, а її формування має враховувати етапи розвитку підприємства. Формування кадрового резерву дозволить бізнес-структурам: попередити кадровий “голод”, умотивувати персонал, зберегти знання та досвід, і найголовніше зекономити кошти (за рахунок скорочення часу на пошук та адаптацію нових працівників) тощо. Основними складовими кадрової політики підприємства є: політика набору, відбору та розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика. Кадрова

політика формується керівництвом підприємства, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій [4]. В основі конкурентних критеріїв відбору кандидатів до кадрового резерву є економічні моделі, що дозволяють з'ясувати числові значення досліджуваних показників, які показано в таблиці 1.

Таблиця 1. Основні конкурентні критерії відбору кандидатів до кадрового резерву

Рівень професійності (освітньо-кваліфікаційний рівень)	3 рівень вищої освіти(аспірантура) 2 рівень вищої освіти(магістр), 1 рівень вищої освіти(бакалавр), середня спеціальна освіта Середня освіта
Конкурентоспроможність	Дотримання принципів управлінської культури, безперервне самовдосконалення
Стаж роботи за профілем	Кількість років, що кандидат пропрацював за фахом (роки)
Дисциплінованість та пунктуальність	Прийняття управлінських рішень та відповідальність за них.
Медичні показники персоналу	Період перебування на лікарняному (останні 5 років)
Стаж роботи в бізнес-структурі	Час перебування персоналу в межах бізнес-структури або органах державної влади.(роки)
Самостійність у роботі	Відповідальність за результат, стратегічне бачення та планування.
Лідерські якості, що включають комунікабельність, організаторські здібності, емоційну стійкість	Основні вимоги: комунікабельність, універсальність, ранжування та дипломатичність.

Джерело: сформовано на основі власних досліджень враховуючи, (дані Opendatabot) [7].

Як видно з таблиці 1. конкурентні переваги відбору потенційних кандидатів до кадрового резерву як в органах державної влади, так і в бізнес-структурах має креативний та управлінський характер, що обумовлює необхідність самостійного (без втручання інших бізнес-структур) проведення

роботи на основі використання організаційного забезпечення, де ранжування виступає основним елементом отримання інформації рейтингу кандидатів, на включення до кадрового резерву, а реклама – дає можливість виявити сильні та слабкі сторони кандидатів. При цьому професійна підготовка є відкритою та інституціоналізованою. Але, незважаючи на прогрес, низка негативних факторів (зокрема, воєнний стан в Україні, окупація перспективних регіонів) вказує на недосконалість, що призводить до падіння ефективності та авторитету формування кадрового резерву в цілому. Підготовка осіб, які перебувають у резерві керівників будь-яких закладів, є важливим компонентом системи управління персоналом та має велике значення для вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності системи органів публічного управління. Формуючи кадровий резерв, до нього потрібно включити персонал, враховуючи його лідерські якості, де необхідно виявити такі компетенції:

- креативність, не оцінюючи інші, які актуальні в умовах сьогодення;
- оцінка зовнішнього вигляду та дисциплінованість персоналу;
- використовувати кейси, які допоможуть оцінити людину і побачити, чи володіє він задатками лідера;
- скласти автобіографію працівника, якого приймають у резерв. Усі прийняті рішення прийняти до уваги керівництвом відповідної бізнес-структури або органу державної влади.

Відповідно, опис вище зазначених показників є недостатнім для розуміння глибини відновлення критеріїв до кадрового резерву, тому трудовий потенціал, який характеризується високим рівнем професійної підготовки з врахуванням освітнього рівня, (враховуємо дані 2019-2021 років, оскільки 2022-2023 роки дані не формуються у зв'язку з виїздом трудового потенціалу за межі України) показано в таблиці 2.

Таблиця 2. Динаміка чисельності та освітнього рівня трудового потенціалу(ТП) України в 2019 та 2021 роках

Кількісні та якісні показники ТП	2019	2021	2021 до 2019, %
Робоча сила у віці 15-70 років, тис. осіб	18066,0	17321,6	95,9
Частка РС з повною, базовою та неповною вищою освітою, %	53,6	54,6	101,9
Частка РС з професійно-технічною освітою	26,6	26,6	100,4

Джерело: сформовано на основі (дані Opendatobot) [7].

Як видно з таблиці 2, динаміка чисельності та освітнього рівня трудового потенціалу країни в 2019 та 2021 роках збільшувалась, а повномаштабна війна РФ проти України, яка розпочалась 24.02.22р. призвела до втрати трудового потенціалу, внаслідок чого Україна несе також значні втрати як цивільних, так і військових, ще в кінці 2022 року вони, за оцінками офісу Президента України, становили від 10 до 12,5-13 тисяч загиблих. Кількість поранених, як правило, є у 3-4 рази більшою. Більша частка фізичних втрат населення складають особи працездатного віку, що зменшує чисельність ТП, втрати якого будуть збільшуватися аж до закінчення війни [4].

Використання таких критеріїв в процесі удосконалення та відновлення кадрового резерву обумовлено необхідністю вирішення комплексу завдань, а також із вибором найкращого рішення у процесі багатокритеріальної оптимізації кадрового резерву. Відповідно, на всеукраїнському рівні була розроблена та імплементована програма «Кадровий Резерв України» (далі – КРУ), яка була спрямована на підготовку інноваційних лідерів для публічного управління з урахуванням принципів сервісної моделі державності в Україні, яку було реалізовано в трьох напрямках: державних службовців та експертів офісів реформ, парламентарів та представників органів місцевого самоврядування. Метою КРУ («Кадровий Резерв України») «Нова еліта нації» в контексті креативно-інноваційного лідерства було мобілізувати, підготувати

і об'єднати персонал, який не байдужий до майбутнього країни та готовий розвиватись як інноваційний лідер в економіко-публічному секторі.

В свою чергу, Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» започатковано та формується відповідно до Указів Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» та від 5 квітня 2012 року № 246/2012 «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» з метою формування нової державницької управлінської еліти, здатної усвідомлювати національні інтереси і брати на себе відповідальність за їх реалізацію, готової не лише приймати вольові рішення, а й ефективно надавати управлінські послуги (www.nads.gov.ua). Добір кандидатів до Президентського кадрового резерву та внесення Президентові України відповідних пропозицій здійснюється Комісією з питань Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» на підставі рекомендацій Нацдержслужби України. Список осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, затверджується Президентом України. Формування Президентського кадрового резерву здійснюється поетапно, шляхом зарахування протягом п'яти років до 100 осіб щороку. Гранична чисельність Президентського кадрового резерву становить 500 осіб.

Час перебування особи у Президентському кадровому резерві становить п'ять років, крім випадків дострокового припинення перебування особи у Президентському кадровому резерві. Особа може бути у Президентському кадровому резерві лише один строк. Конкурс з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву складається з таких етапів: оприлюднення оголошення про проведення конкурсу, прийом документів від осіб, які бажають узяти участь у конкурсі, проведення оцінювання учасників конкурсу, добір кандидатів. Зарахування кандидата до Президентського кадрового резерву залежить від успішного проходження конкурсного відбору. Додатковий добір кандидатів до Президентського кадрового резерву здійснюється за сферами державного управління, що мають пріоритетне

значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку, а саме: фінансово-економічною, соціально-гуманітарною, інвестицій та інновацій, паливно-енергетичного комплексу, сільського господарства, житлово-комунального господарства. Формування резерву керівних кадрів для бізнес-структур та органів державної влади, і його якісна реалізація в стратегічному управлінні є актуальною, навіть інноваційною проблемою модернізації галузі.

Висновки. Кадровий резерв є основою функціонування якісного та відновлення існуючого складу персоналу держави, і разом з тим основною функцією менеджменту. Важливими будуть працівники з сучасними компетенціями, яких складно буде замінити внаслідок зменшення чисельності населення та значного руйнування системи професійної державної служби та бізнес-структур в умовах воєнного стану. З метою якісного формування керівного складу необхідно залучати персонал з вищою освітою, які мають ступінь магістра, або кандидата і доктора наук. При цьому, особи, які в майбутньому можуть займати головні посади, повинні мати досвід роботи у конкретній сфері або на керівних посадах не менше 3 років. Але враховуючи воєнний стан держави і виїзд кваліфікованих працівників, претендентів стає все менше, що створює суттєву загрозу для повоєнної відбудови і модернізації економіки, де найважливішим завданням державної політики має бути:

- збереження і повернення населення і робочої сили, які виїхали внаслідок вимушеної міграції;
- розробка і реалізація ефективної державної міграційної політики не лише щодо повернення, а й залучення робочої сили з інших країн;
- надзвичайно важливим є відновлення системи професійно-технічної і вищої освіти та якісна професійна підготовка молоді для потреб відбудови й модернізації економіки.

Сьогодні в Україні 2022-2024 рр. відбувається становлення та розвиток процесу професіоналізації кадрів вищого корпусу державної служби, який

сприятиме ефективній діяльності державної служби України, управлінню змінами та успішній реалізації реформ в нашій країні з урахуванням кращих європейських практик. Проаналізувавши усі ці чинники вважаємо, що кадровий резерв української економіки, залежить від відновлення та формування існуючого кадрового резерву нації, де можна кардинально переглянути впровадження нових інноваційних форм підвищення рівня професійної компетентності щодо зарахування до кадрового резерву шляхом удосконалення та відновлення проблемних питань діяльності структурних підрозділів, технологій та сформувані сучасні теорії: «справжній лідер – це гравець команди, тому серед його складових компетентності є здатності до колективної взаємодії, що актуально для теперішніх бізнес-структур та органів державної влади.

Література

1. В ООН зафіксували майже 23 тисячі загиблих і поранених цивільних через війну Росії проти України. Радіо свобода. 2023. 18 квітня. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-oon-viyna-ukraina-zahyblitysyvilni/32369071.html>.
2. Гончарук Н. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект / Н.Гончарук, І. Сурай // Вісник НАДУ при Президентіві України. 2010, No 2. С. 57—65.
3. Гринько Т.В. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр./за заг. ред. д-ра екон. Наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023 р. 350 с.
4. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. No 3 (59). С. 287-291.
5. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (2023). Надія дає нам крила": Основні економічні тенденції та очікування у

липні 2023 за результатами "Нового щомісячного опитування підприємств".
URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7247>.

6. Мандзій Л. С. Правляча політична еліта України: суть та етапи становлення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук: 23.00.02 «Політичні інститути та процеси» / Любомира Степанівна Мандзій. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2003. 17 с.

7. Опендатабот (2023) Аналітика.
URL: <https://opendatabot.ua/analytics/fop-record-2023>

8. Пухкал О. Реформування державного управління: пошук нових концепцій / О. Пухкал // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010, № 2. С. 31 –38

9. Проект Плану відновлення України (2023). Матеріали робочої групи "Відновлення та розвиток економіки" 2022 рік.
URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf>

10. Kateryna Andriushchenko, Anastasiia Liezina, Svitlana Vasylichak, Mykhailo Manylich, Tetiana Shterma, Uliana Petrynyak (2022). Management of the Development of the Innovative Potential of the Region. TEM Journal. 2022, Volume 11, Issue 1, pages 339-347. - URL: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf

11. Moiseienko I., Dronyuk I., Vasylichak S., Kravchenko M., Petrynyak U. (2022). Information Technologies Implementation for Creative Entrepreneurship and Innovations Development in Ukraine. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2022, Vol 135, pp. 624–633. DOI:10.1007/978-3-031-04809-8_57/ - URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-04809-8_57

12. Svitlana Vasylichak, Uliana Petrynyak, Liliia Loiak, Raisa Zagnybida, Olena Khomiv, Iryna Hnatenko (2022). State regulation of employment in the labor market of territorial communities in the conditions of innovative development of entrepreneurship: Aspects of management. *Journal of Hygienic Engineering and*

Design. 2022, Vol. 40, pp. 304-311. URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-27>

References

1. Radio freedom (2023), “The UN recorded almost 23,000 dead and wounded civilians as a result of Russia's war against Ukraine”, available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-oon-viyna-ukraina-zahyblyt-syvilni/32369071.html> (Accessed 25 Aug 2024).

2. Honcharuk, N. and Suray, I. (2010), “Portrait of a leader in public administration: socio-psychological aspect”, Herald of NADU under the President of Ukraine, vol. 2, pp. 57-65.

3. Grynko, T.V. (2023), *Pidpryiemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii* [Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations], K.O. Bila Publisher, Dnipro, Ukraine.

4. Drobish, L. V. (2013), “Theoretical aspects of formation and implementation of personnel policy at enterprises in modern conditions”, Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade, vol. 3 (59), pp. 287-291.

5. Radio freedom (2023), “The UN recorded almost 23,000 dead and wounded civilians as a result of Russia's war against Ukraine”, available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-oon-viyna-ukraina-zahyblyt-syvilni/32369071.html> (Accessed 25 Aug 2024).

6. Mandziy, L. S. (2003), “Ruling political elite of Ukraine: the essence and stages of formation: autoref. thesis for obtaining sciences. candidate degree flight”, Abstract of Ph.D. dissertation, Ivan Franko Lviv National University, Lviv, Ukraine.

7. Opendatabot (2023), “Analytics”, available at: <https://opendatabot.ua/analytics/fop-record-2023> (Accessed 25 Aug 2024).

8. Pukhkal, O. (2010), “Reforming public administration: the search for new concepts”, Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, vol. 2, pp. 31-38

9. National Council for the Restoration of Ukraine (2022), “Draft Plan for the Recovery of Ukraine. Materials of the working group “Recovery and development of the economy”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (Accessed 25 Aug 2024).

10. Andriushchenko, K. Liezina, A. Vasylchak, S. Manylich, M. Shterma, T. and Petrynyak, U. (2022), “Management of the Development of the Innovative Potential of the Region”, TEM Journal, Vol. 11, no. 1, pp. 339-347, available at: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf (Accessed 25 Aug 2024).

11. Moiseienko I., Dronyuk I., Vasylchak S., Kravchenko M. and Petrynyak U. (2022), “ Information Technologies Implementation for Creative Entrepreneurship and Innovations Development in Ukraine ”, *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, Vol 135, pp. 624–633. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04809-8_57

12. Vasylchak, S. Petrynyak, U. Loiak, L. Zagnybida, R. Khomiv, O. and Hnatenko, I. (2022), “ State regulation of employment in the labor market of territorial communities in the conditions of innovative development of entrepreneurship: Aspects of management ”, *Journal of Hygienic Engineering and Design*, Vol. 40, pp. 304-311, available at: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-27> (Accessed 25 Aug 2024).

Стаття надійшла до редакції 02.09.2024 р.