

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. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.9>

УДК 351.82.332.12

Н. О. Шышпанова,

к. е. н, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8347-5682>

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

N. Shyshpanova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration and International Economy,

Mykolaiv National Agrarian University

PERSONNEL POLICY AS A TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті досліджено основні підходи до формування та реалізації кадрової політики в територіальних громадах України в умовах децентралізації. Аналіз проблеми показує, що кадровий потенціал стає стратегічним ресурсом для забезпечення сталого розвитку громад, реалізації реформ та покращення якості публічних послуг. Автором вивчено чинники, що стримують розвиток кадрової політики на місцевому рівні, зокрема низький рівень професійної підготовки кадрів, недостатню мотивацію, обмежені можливості для

навчання, відсутність системної програми щодо розвитку персоналу. Розглянуто основні етапи формування кадрової політики в органах публічної влади, її взаємозв'язок з функціональними підсистемами та принципи, що забезпечують ефективність кадрового управління. Визначено ключові характеристики кадрової політики, такі як наукове обґрунтування, орієнтація на професійність та патріотизм, гнучкість, правовий та демократичний характер. Окремо розглядаються етапи вступу на публічну службу, організаційна поведінка, професійний розвиток і кадровий аудит як основні складові процесу управління кадрами. Висновки свідчать про необхідність розробки нових підходів до управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності управління і конкурентоспроможності громад.

The article addresses current issues related to the formation of personnel policy in Ukraine's territorial communities in the context of decentralization, which is an important component of public resource management. Reforms aimed at decentralizing power have created new conditions and opportunities for the development of territorial communities, but they have also raised a number of challenges related to human resource management. In particular, this concerns ensuring that communities are provided with highly qualified personnel capable of effectively performing managerial functions and implementing development strategies at the local level.

The author analyzes key factors affecting the human resource potential of territorial communities, among which are the insufficient level of staff training, low employee motivation, the absence of a system for continuous professional development, and limited opportunities for upgrading qualifications. An important aspect of the research is the examination of the role of education and professional training in shaping human resource potential, as well as the analysis of mechanisms that contribute to increasing the efficiency of personnel policy at the local level.

The article also explores the issue of effective human resource management in communities, which is key to ensuring sustainable development, improving the quality of public services, and enhancing the competitiveness of regions. Modern approaches

to personnel management are studied, allowing for optimization of the recruitment, training, and motivation processes of employees, especially in the context of decentralization and the growing demands for the efficiency of managerial decisions.

In conclusion, the author emphasizes the need for systemic changes in the personnel policy of territorial communities, which will contribute to improving the professional level of staff and encourage the development of innovative approaches to management. Special attention is given to the need to develop institutions that provide professional development opportunities, as well as to the activation of cooperation between government bodies, non-governmental organizations, and educational institutions to achieve the overall goal of improving the efficiency of personnel provision in Ukraine's communities.

Ключові слова: *кадрова політика, територіальні громади, місцеве самоврядування, децентралізація, управління людськими ресурсами*

Keywords: *human resources policy, territorial communities, local self-government, decentralization, human resources management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах триваючих змін у місцевому самоврядуванні України, викликаних адміністративно-територіальною реформою, виникає необхідність не лише переосмислення, але й глибокого оновлення підходів до кадрової політики в територіальних громадах. Децентралізація і передача владних повноважень на місцевий рівень вимагають розробки ефективних механізмів управління людськими ресурсами, які стануть запорукою сталого розвитку громад. Кадровий потенціал перетворюється на стратегічний ресурс, який не лише сприяє реалізації реформ, але й безпосередньо впливає на успішність досягнення стратегічних цілей громад, таких як підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління, а також покращення якості публічних послуг [8].

На практиці, громади стикаються з численними викликами у кадровій сфері. Відсутність чітких стратегій розвитку кадрового потенціалу, низький

рівень професійної підготовки кадрів, недостатні можливості для навчання і підвищення кваліфікації, а також слабка система мотивації та стимулювання працівників – усе це стримує розвиток громад. Зважаючи на ці проблеми, важливість вдосконалення кадрової політики як ключового інструменту стратегічного управління є очевидною. Без ефективного управління кадрами неможливо досягти високих результатів у реалізації реформ і забезпеченні сталого розвитку громад. Таким чином, проблема полягає у необхідності систематизації підходів до формування та реалізації кадрової політики, що дозволить посилити кадровий потенціал і підвищити спроможність громад у процесі управління своїм розвитком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел свідчить про зростання наукового інтересу до цієї проблематики в контексті сучасних змін. Багато науковців, таких як Аксьонова В., Волківська А. М., Грущинська Н.М., Завгородній А. А., Костенко О.О., Марченко В. М., Хондока В. А., Якобчук В. П., Яценко О. М. досліджують вплив кадрової політики на розвиток громад, підкреслюючи важливість кадрового потенціалу для досягнення сталого розвитку, покращення якості управління та надання публічних послуг на місцевому рівні.

Марченко В. М., Хондока В. А. стверджують, що кадрова політика є одним з основних видів діяльності підприємства, який охоплює розвиток організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання трудових ресурсів, забезпечення ефективності їх розвитку. Формування кадрової політики доцільно розглядати на різних рівнях. Так, кадрова політика підприємства – це система принципів, методів та організаційних форм, що у своїй сукупності створюють передумови для формування, використання, відтворення та розвитку персоналу підприємства [6, с. 441]. Науковці переконані, що вона спрямована на забезпечення ефективності використання персоналу підприємства. Метою кадрової політики підприємства є забезпечення відповідності між виробничо-господарськими потребами підприємства та забезпеченням кадрами належного кількісного та якісного

складу. Досягнення визначеної мети можливе через реалізацію напрямів кадрової роботи в усій системі взаємовідносин працівника та підприємства.

На думку колективу авторів [1, с.52] кадрова політика – це один з найголовніших важелів досягнення максимальної ефективності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та максимізації прибутку, тому вона має бути продумана та чітко окреслена, в залежності від особливостей кожного окремого підприємства.

У своїй роботі О. В. Аксьонова, А. М. Волківська, О. М. Яценко, В. П. Якобчук та А. А. Завгородній [13] досліджують сучасні тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Вони зазначають, що зміни у соціально-економічних умовах та виклики реформ потребують вдосконалення підходів до управління кадровими ресурсами. Автори підкреслюють недостатню розвиненість кадрових стратегій, брак програм розвитку персоналу, а також потребу в запозиченні світового досвіду для підвищення ефективності роботи органів влади. Зокрема, дослідники звертають увагу на проблему нестачі кваліфікованих кадрів, слабкої мотивації та обмеженості механізмів оцінки і прогнозування кадрових потреб, що ускладнює процес управління людськими ресурсами в органах державної влади та місцевого самоврядування. Їх робота також акцентує увагу на необхідності розробки єдиних підходів до підготовки управлінських кадрів, стратегій розвитку персоналу і механізмів ефективного управління, що відповідає сучасним викликам та потребам територіальних громад.

Авторами [14] досліджено цілі та завдання кадрової політики підприємства, акцентуючи увагу на тому, що сучасна концепція кадрової політики базується на системі принципів, які передбачають обґрунтованість, доцільність та соціальну відповідальність. Зазначено, що кадрова політика орієнтується на певні ринки праці для досягнення поставлених завдань. Вона є системою правил і поглядів, які регулюють діяльність як всього персоналу, так і кожного працівника окремо. Важливо підкреслити, що кадрова політика – це один із найважливіших напрямів управлінської діяльності організації, тісно пов'язаний з її стратегічним розвитком. Основна мета кадрової політики полягає

в створенні ефективної системи управління кадрами, яка базується на економічних стимулах та соціальних гарантіях, що сприяють зближенню інтересів працівників і організації, підвищенню продуктивності праці, ефективності виробництва та досягненню найкращих економічних результатів. Завдання кадрової політики пов'язані з відповідністю кількісних і якісних характеристик співробітників сучасним вимогам ринку, а також із впливом на всі процеси, що відбуваються у колективі.

На думку [15, с.52] вирішальним чинником, що забезпечує успіх або невдачу реалізації кадрової концепції, є концепція стимулювання персоналу. Методи стимулювання можуть бути як матеріальними, так і моральними. Диференціація означає індивідуальний підхід до стимулювання різних груп персоналу. Гнучкість і оперативність цього процесу вимагає постійного перегляду стимулів залежно від змін в організації та суспільстві. Основними принципами заохочення є: доступність, відповідність результатам, поєднання матеріальних і моральних методів.

Таким чином, аналіз наукових праць підтверджує необхідність подальших досліджень у сфері кадрової політики в контексті стратегічного управління розвитком територіальних громад. Відсутність чітких механізмів реалізації кадрових стратегій у багатьох громадах свідчить про актуальність цієї проблеми та вимагає розробки нових підходів до управління кадровими ресурсами на місцевому рівні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз кадрової політики як ключового інструменту стратегічного управління розвитком територіальних громад. Особлива увага приділяється ролі кадрових ресурсів у формуванні ефективної управлінської системи, здатної не лише реалізовувати стратегічні завдання, але й адаптуватися до викликів, що виникають у процесі розвитку громад.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зовнішня міграція сьогодні є ключовим драйвером демографічної динаміки в Україні і зокрема динаміки пропозиції робочої сили. І брак робочої сили може стати нездоланим бар'єром на шляху повоєнного відродження економіки України. Якщо робочої сили не

буде вистачати, то ніякі інвестиції не допоможуть. Близько 9 млн українців наразі є зовнішніми мігрантами: до 6,5 млн «воєнних» ще додаються приблизно 3 млн трудових мігрантів, які виїхали ще до 24 лютого 2022 року [16].

Управління трудовими ресурсами є складовою управління як матеріальним, так і нематеріальним виробництвом, спрямованим на забезпечення зайнятості працездатного населення та його оптимальний розподіл за галузями та регіонами країни, а також задоволення потреб народного господарства у кваліфікованому персоналі.

Як на державному рівні, так і на рівні підприємства система управління працею включає підсистеми формування робочої сили, розподілом трудових ресурсів та управління процесом використання робочої сили

Акцентуючи увагу на об'єкті дослідження та враховуючи, що забезпечити сталий розвиток певної територіальної громади мають органи державної влади та місцевого самоврядування, далі розглянемо особливості кадрової політики в сфері державного управління та діяльності органів місцевого самоврядування. Так, в своїх публікаціях Костенко О.О. та Грущинська Н.М. [1, с.78] зазначають, що у сфері державного управління кадрова політика – це система теоретичних знань, ідей, принципів та поглядів, відносин та організаційно-практичних заходів органів державного управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, характеру цієї політики.

Автори навчального посібника «Управління персоналом в органах публічної влади» [11, с.21], вважають, що кадрова політика державного органу – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання, кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, що постійно змінюється, з урахуванням стратегії розвитку державного органу. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

В свою чергу, Серьогін С.М. та Гончарук Н.Т. [1] виділяють такі аспекти реалізації кадрової політики в Україні (рис.1.).



Рис. 1. Основні аспекти реалізації кадрової політики

Джерело: складено автором за [1]

Погоджуємося з думкою науковців та вважаємо, що метою кадрової політики територіальної громади є формування системи роботи з кадрами, яка орієнтується на отримання найвищого економічного та соціального результату.

Основними складовими елементами кадрової політики є: стажування, підготовка/перепідготовка та підвищення кваліфікації державними службовцями, політика стимулювання персоналу, кадровий контроль, забезпечення добору та розстановки кадрів, формування кадрового резерву, інформаційно-комунікативне забезпечення, соціальне забезпечення [2].

Кадрова політика є частиною політики державного органу і повинна повністю відповідати концепції її розвитку. На основі проведених досліджень, нами визначені основні етапи формування кадрової політики в органах публічної влади (рис.2.).

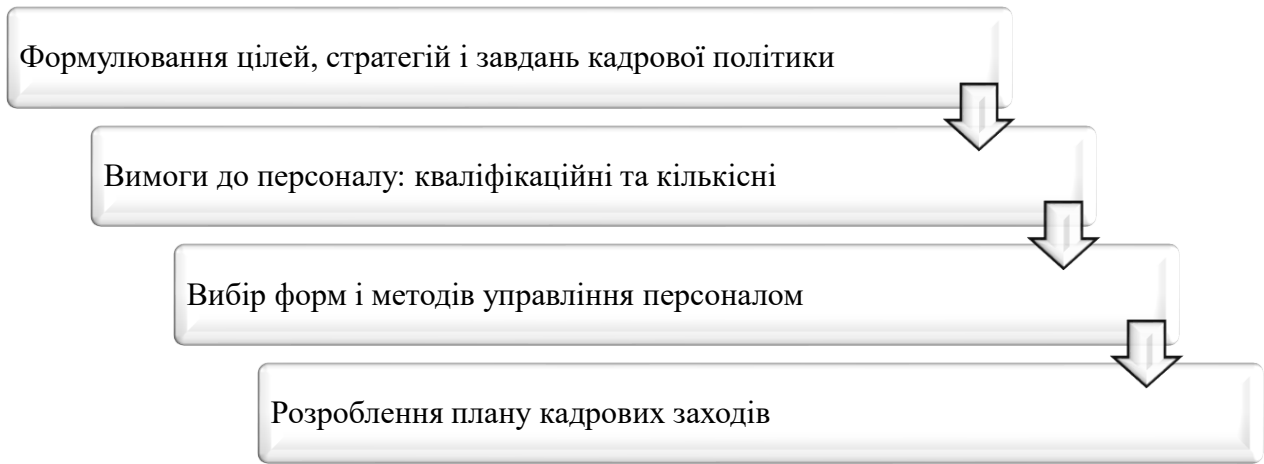


Рис. 2. Етапи формування кадрової політики в органах публічної влади

Джерело: власні дослідження автора

Кадрова політика тісно пов'язана з усіма сферами діяльності органу публічної влади. З одного боку, ухвалення рішень в сфері кадрової політики відбувається в усіх комплексних функціональних підсистемах державного органу. З іншого боку, рішення в сфері кадрової політики впливають на рішення в цих комплексних функціональних підсистемах [5].

Переконані, що кадрова політика територіальної громади має бути:

- складовою державної політики;
- науково обґрунтованою;
- послідовною та етапною у вирішенні стратегічних завдань;
- орієнтованою на залучення до служби в органах місцевого самоврядування професійно підготовлених, патріотичних та моральних людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією;
- об'єктивною, всебічною, комплексною, тобто такою, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами та має враховувати різні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні та ін.);
- перспективною, тобто мати запобіжний та випереджальний характер, розрахований на формування кадрів нової генерації з урахуванням соціального прогресу, в тому числі зміни змісту й характеру праці чиновників;
- демократичною за цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових проблем;

- досить гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні надії працівників, а з другого - динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики залежно від ситуації;

- спрямованою на індивідуальний підхід до персоналу;

- духовно-моральною, виховувати в кожного державного службовця патріотизм, гуманізм, чесність, упевненість у правоті й громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку;

- правовою: здійснюватися в межах і на засадах закону, що створює правові гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових питань;

- ураховувати як вітчизняний, так і зарубіжний досвід.

Отже, можна виділити наступні принципи кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування, які відповідають сучасним глобальним процесам суспільного розвитку та демократичним стандартам:

- раціональний підбір кадрів;

- просування по посадовим сходам виключно за діловими якостями;

- навчання персоналу протягом життя;

- заохочення співробітників до службової кар'єри;

- використання економічних методів мотивації та стимулювання праці персоналу.

Відмітимо, що кадрова політика в органах публічної влади – це сукупність послідовних дій спрямованих на зміну стану кадрового потенціалу органу публічної влади, що обумовлено цілями і принципами кадрової політики (HR-стратегії) цього органу у відповідності з діючим законодавством, а також із застосування організаційно-правових принципів, функцій, методів, механізмів, процедур управління персоналом в публічній службі [4].

До основних складових кадрового процесу в органах публічної влади слід віднести: вступ на публічну службу (набір, відбір, добір), організаційна поведінка (етичні стандарти, мотивація, статусно-рольова взаємодія, ділове спілкування, конфлікт інтересів), професійний розвиток (здобуття професійної кваліфікації, кар'єрне зростання) та кадровий аудит (організаційно-правовий аудит персоналу, функціональний аудит, аудит кадрового потенціалу) [3].

В ієрархії складових елементів кадрового процесу в органах публічної влади першорядне значення має вступ на публічну службу. Процес вступу на публічну службу залежить, перш за все, від організаційноправової структури публічної служби країни. В Україні вступ на державну службу регламентується Законом України «Про державну службу» (від 10 грудня 2015 року № 889-VIII) [9], а вступ на службу в органи місцевого самоврядування – Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (від 7 червня 2001 року № 2493-III) 10. Вступ на службу в інші органи публічної влади (суди, державні агентства, підприємства, установа, організації, які здійснюють виконання функцій держави) регламентується як вищезазначеними законами, так і галузевими нормативно-правовими документами.

Три обов'язкові процедури передбачені у процесі вступу на публічну службу: набір, відбір, добір. Сутнісна ознака процедури набору – це залучення працівників до заміщення вакантних посад в органах публічної влади; відбору – це оцінювання відповідності претендентів до вимог щодо зміщення вакантної посади в органах публічної влади; добору – це вибір кандидатури, з числа тих, хто пройшов попередній відбір, яка найбільше підходить на зміщення вакантної посади у відповідності зі штатним розписом органу публічної влади.

Другим складовим елементом кадрового процесу в органах публічної влади є організаційна поведінка. Під організаційною поведінкою розуміємо певну систему взаємовідносин і взаємодій персоналу, що реалізується на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях, з метою об'єднання потреб і намірів кожного співробітника окремо з цілями організації в цілому.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових професійних функцій, завдань і обов'язків нових посад.

Кадровий аудит є інструментом діагностики та управління кадровими процесами, сукупності методів кількісної та якісної оцінки персоналу в цілому та його окремих параметрів.

Основним завданням формування та здійснення управління кадрової політики установ та організацій в сучасних умовах є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей установи та суспільства в цілому. При цьому має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами.

Варто відмітити, що кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування в Україні залишається недостатньо адаптованою до сучасних вимог і викликів. На різних рівнях влади відсутня системна програма щодо розвитку персоналу, що призводить до недоліків у кадровому управлінні, конфліктів та недостатньої кваліфікації кадрів. Проблемою залишається відсутність ефективних інструментів для визначення потреб у кадрах, оцінки їх потенціалу та трудової мотивації посадових осіб. Відділи кадрів більшості органів влади не мають належно розроблених програм розвитку персоналу. Однак, світовий досвід показує, що успішні держави забезпечують високу якість кадрового резерву завдяки прозорим конкурсним процедурам, підвищенню кваліфікації через регулярне навчання та чітким механізмам оцінки діяльності. Країни, як Японія, США, Німеччина, та інші, застосовують системи, які дозволяють державним службовцям постійно підвищувати професійні навички та просуватися по кар'єрних сходах. Використання цього досвіду може допомогти Україні побудувати ефективну кадрову політику, яка сприятиме розвитку територіальних громад.

Висновки. Соціально-економічні та політичні трансформації в Україні суттєво змінили підходи до кадрової політики, підкресливши важливість кадрів як ключового чинника ефективності державного управління. Дослідження сучасного стану та проблем кадрового забезпечення органів державної влади і місцевого самоврядування, а також світовий досвід, показали наступне: по-перше, кадрове забезпечення оцінюється як недостатнє, що обумовлює необхідність перегляду підходів до підготовки кадрів. По-друге, існує потреба в розробці нової кадрової політики, яка відповідала б сучасним викликам і включала організацію людських ресурсів, підвищення їхньої ефективності,

удосконалення управлінських процедур, систему стимулювання та навчання. По-третє, досвід країн, які досягли успіху в державному управлінні, акцентує на відкритих конкурсах, рівному доступі, професійній адаптації та чітких механізмах просування й оцінки державних службовців. Для забезпечення ефективної кадрової політики в Україні необхідно створити компетентні кадрові служби з участю менеджерів з персоналу, тестувальників та психологів, адже рівень кадрів є важливим показником ефективності державного управління. Системне дослідження кадрової сфери має сприяти удосконаленню підготовки державних службовців та покращенню їхньої роботи на державній службі.

Література

1. Бутенко М.К., Петряєв О.О. Теоретичні аспекти визначення кадрової політики підприємства. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_9.pdf
2. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС. Кращі практики управління персоналом. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/62.pdf>
3. Добір персоналу, кадровий менеджмент та оцінювання – працівники служб управління персоналу назвали найактуальніші для них теми. URL: <https://nads.gov.ua/news/dobir-personalu-kadrovij-menedzhment-ta-ocinyuvannya-pracivniki-sluzhb-upravlinnya-personalu-nazvali-najaktualnishi-dlya-nih-temi>
4. Костенко, О., Грущинська, Н. (2020). Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*, (158), 77-82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-13>
5. Лісогор Л.С., Нестеренко В.В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. № 2 (38), 2020. С. 20-30
6. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 440-443.

7. Положешна І.В. Застосування кадрового механізму для створення інституційно спроможних територіальних громад. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління, 2021 р., № 1 (71). С. 63-68
8. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889/VIII-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
9. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
10. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
11. Формування персоналу органів місцевого самоврядування: монографія / О.Г. Вагонова, О.В. Горпинич, С.М. Ісіков, Л.В. Касьяненко ; М-во освіти і науки України, Нац. Техн. Ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 59 с.
12. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. 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. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620> (дата звернення: 03.10.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.32
13. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2022, № 6, Том 1. С.178-183. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-26)
14. Petkov V., Ivanov I. (2022). Personnel policy and key sectors of planning in management. *Labor law*, 7/22, P.51-55. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2022.7.06> URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2022/7/6.pdf>
15. Проєкт «Візія-2033»: презентація дослідження «Оцінка ситуації яка склалась з трудовими ресурсами в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3836656-proekt-vizia2033-prezentacia-doslidzenna-ocinka-situacii-aka-sklalas-z-trudovimi-resursami-v-ukraini.html>

References

1. Butenko, M.K. and Petryaiev, O.O. (2020), "Theoretical Aspects of Defining the Personnel Policy of the Enterprise", available at: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_9.pdf (Accessed 10 Oct 2024)
2. General Department for Personnel Management in the Public Service of the National Agency of Ukraine for Civil Service (2018), "Best Practices of Personnel Management", available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/62.pdf> (Accessed 10 Oct 2024)
3. National Agency of Ukraine on Civil Service (2021), "Staff Selection, Personnel Management, and Evaluation – Employees of Personnel Management Services Identified the Most Relevant Topics for Them", available at: <https://nads.gov.ua/news/dobir-personalu-kadrovij-menedzhment-ta-ocinyuvannya-pracivniki-sluzhb-upravlinnya-personalu-nazvali-najaktualnishi-dlya-nih-temi> (Accessed 10 Oct 2024)
4. Kostenko, O. And Hruschynska, N. (2020), "Formation and Implementation of Personnel Policy in Public Authorities: Domestic and Foreign Experience." *Ekonomichnyy prostir*, vol. (158), pp. 77-82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-13>
5. Lisohor, L.S., and Nesterehko, V.V. (2020), "Formation and Implementation of Labor Potential of Regions and Communities as a Basis for Their Sustainable Development." *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, vol. 2 (38), pp. 20-30.
6. Marchenko, V.M., and Khondoka, V.A. (2017), "Personnel Policy and Personnel Strategy of the Enterprise." *Hlobalni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 20, pp. 440-443.
7. Polozheshna, I.V. (2021), "Application of the Personnel Mechanism for the Creation of Institutionally Capable Territorial Communities." *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnya*, vol. 1 (71), pp. 63-68.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On state service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 10 October 2024).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On service in local self-government bodies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (Accessed 10 October 2024).
10. Seryohin, S.M., Borodin, Y.I., Komarova, K.V., Lypovska, N.A. and Tarasenko, T.M. (2019), *Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady* [Personnel Management in Public Authorities: Textbook], DRIUD NADU, Dnipro, Ukraine.
11. Vahonova, O.H., Horpynych, O.V., Isikov, S.M. and Kasyanenko, L.V. (2019), *Formuvannia personalu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia* [Formation of Personnel in Local Self-Government Bodies], Ministry of Education and Science of Ukraine, National Technical University "Dniprovskaya Polytechnic.", Dnipro, Ukraine.
12. Akcionova, O.V., Volkivska, A.M., Yatsenko, O.M., Yakobchuk, V.P. and Zavgorodniy, A.A. (2022), "Trends in the Development of Personnel Policy in Public Authorities and Local Self-Government", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 2, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620> (Accessed 10 Oct 2024)
13. Mazur, H., Mazur, D. and Mazur, O. (2022), "Interpretation, Goals, and Main Tasks of the Enterprise's Personnel Policy", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6/1, pp. 178-183. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-26)
14. Petkov, V. and Ivanov, I. (2022). "Personnel Policy and Key Sectors of Planning in Management", *Labor Law*, vol. 7/22, pp. 51-55. available at: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2022/7/6.pdf> DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2022.7.06>.
15. Ukrinform (2024), "Project 'Vision-2033': Presentation of Research 'Assessment of the Situation with Labor Resources in Ukraine'", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3836656-proekt-vizia2033-prezentacia-doslidzenna-ocinka-situacii-aka-sklalas-z-trudovimi-resursami-v-ukraini.html> (Accessed 10 Oct 2024)

Стаття надійшла до редакції 15.10.2024 р.