

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. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.10>

УДК 351.711:005.342.2

С. В. Легкий,

к. е. н., доцент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6690-8273>

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

S. Legkyi,

PhD in Economics, Associate Professor of Public Administration Department of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

HUMAN RESOURCE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN LOCAL GOVERNMENT BODIES: AREAS FOR IMPROVEMENT

У статті розкрито системний підхід до аналізу кадрових ризиків в органах місцевого самоврядування, який охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на стабільність і ефективність кадрової системи. Автором узагальнено наукові позиції щодо структуризації ризиків за типами: стратегічні, операційні, соціально-психологічні та організаційні, що дозволяє виявити вразливі місця кадрової політики та розробити цільові управлінські заходи.

Запропоновано інтегровану модель управління ризиками, що базується на використанні аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, сценарне

планування та системна діагностика. У роботі акцентовано увагу на необхідності поєднання методів управління ризиками із сучасними практиками HR-менеджменту, що передбачає врахування як кількісних, так і якісних характеристик персоналу, рівня їх професійної підготовки, мотивації, лояльності та готовності до змін.

Особливу увагу приділено ролі зовнішніх ризиків – політичних, економічних, демографічних і технологічних змін, – а також внутрішніх чинників, пов'язаних з організаційною культурою, рівнем внутрішніх комунікацій, системою мотивації, підбором і розвитком кадрів. Окреслено практичні заходи для мінімізації ризиків, зокрема впровадження електронних платформ, формування стратегічних кадрових резервів, автоматизація процесів управління персоналом, розробка програм менторства, оцінки результативності та створення систем психологічної підтримки.

У статті подано структуровану класифікацію кадрових ризиків та розроблено таблиці із конкретними пропозиціями щодо вдосконалення кадрової політики. Запропонований підхід дозволяє систематизувати управлінські рішення, посилити адаптивність органів місцевого самоврядування до змін, знизити плинність кадрів, підвищити ефективність управління людськими ресурсами та забезпечити їх сталий розвиток. Матеріали статті можуть бути використані як практичний інструмент для побудови ефективної системи управління персоналом у публічному секторі, з урахуванням сучасних викликів та потреб територіальних громад.

The article reveals a systematic approach to the analysis of personnel risks in local government bodies, which covers both external and internal factors that affect the stability and effectiveness of the personnel system. The author summarizes scientific positions on the structuring of risks by types: strategic, operational, socio-psychological and organizational, which allows identifying vulnerabilities in personnel policy and developing targeted management measures.

An integrated risk management model is proposed, based on the use of analytical tools, such as SWOT analysis, scenario planning and system diagnostics. The work focuses on the need to combine risk management methods with modern HR management practices, which involves taking into account both quantitative and qualitative characteristics of personnel, the level of their professional training, motivation, loyalty and readiness for change.

Particular attention is paid to the role of external risks - political, economic, demographic and technological changes, - as well as internal factors related to organizational culture, the level of internal communications, the motivation system, the selection and development of personnel. Practical measures are outlined to minimize risks, in particular, the implementation of electronic platforms, the formation of strategic personnel reserves, the automation of personnel management processes, the development of mentoring programs, performance assessment and the creation of psychological support systems. The article presents a structured classification of personnel risks and develops tables with specific proposals for improving personnel policy. The proposed approach allows you to systematize management decisions, strengthen the adaptability of local government bodies to changes, reduce staff turnover, increase the efficiency of human resources management and ensure their sustainable development. The materials of the article can be used as a practical tool for building an effective personnel management system in the public sector, taking into account modern challenges and the needs of territorial communities.

Ключові слова: *місьцеве самоврядування, управління персоналом, HR-менеджмент, стратегія, організаційна культура, ризик-менеджмент.*

Keywords: *local government, personnel management, HR management, strategy, organizational culture, risk management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства, що супроводжується політичною нестабільністю, економічними викликами та швидкою цифровізацією управлінських процесів, органи місцевого самоврядування (ОМС) стикаються з необхідністю забезпечення стабільного функціонування кадрової системи. Кадрові ризики стають визначальним чинником, який може як сприяти ефективності управління, так і створювати загрози для реалізації повноважень органів влади. Особливої актуальності набуває проблема розробки інтегрованих підходів до виявлення, оцінювання та мінімізації кадрових ризиків, які мають як зовнішню, так і внутрішню природу.

Незважаючи на наявність окремих досліджень у сфері HR-менеджменту та ризик-менеджменту, існує дефіцит комплексних моделей, адаптованих до специфіки роботи ОМС, з урахуванням їх функціональної багатомірності, обмежених ресурсів та високих вимог до стійкості управлінських рішень. З огляду на це, виникає наукова потреба у створенні системного інструментарію для аналізу кадрових ризиків, який би дозволяв інтегрувати аналітичні, прогностичні та управлінські методи в єдину модель.

З практичного боку, дана проблема пов'язана із забезпеченням якості кадрових рішень, своєчасним оновленням кадрового складу, формуванням резерву та підвищенням кваліфікації персоналу. Ефективне управління ризиками дозволяє уникати кризових ситуацій, підвищувати рівень адаптивності до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стратегічну стійкість діяльності ОМС. Таким чином, аналіз кадрових ризиків виступає не лише інструментом управління персоналом, але і запорукою довгострокового розвитку інституцій місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сфері публічного управління, зокрема в аспекті кадрової політики та управління людськими ресурсами, вітчизняні науковці продовжують активно досліджувати сучасні виклики та перспективи розвитку цієї важливої галузі. Враховуючи актуальність теми для України, наукові розробки зосереджуються на вдосконаленні кадрових процесів в органах державної влади та місцевого самоврядування, а також на інтеграції інноваційних підходів у систему управління персоналом.

Зокрема, в статті Андріяша В. І., Євтушенка О. Н., Гончара С. В. вивчаються проблеми державної кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях, що дозволяє глибше зрозуміти специфіку управління кадровими ресурсами в умовах децентралізації та реформи місцевого самоврядування в Україні. Водночас, праця Бившевої Л. О., Кондратенка О. О., Моховікова А. Г., Шапаренка О. А. акцентує увагу на ефективності управління персоналом в умовах сучасного розвитку менеджменту, підкреслюючи

важливість адаптації кадрових стратегій до змін у національній економіці.

Робота Воробйової Н. П., Познякової Т. В. фокусується на кадровій політиці як основі формування інноваційної стратегії організації, вказуючи на необхідність інноваційних підходів у системі управління персоналом для досягнення конкурентоспроможності та розвитку організацій.

У контексті цифровізації державного управління важливою є праця Польового П. В., яка розглядає кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства. Вона акцентує увагу на значенні цифрових технологій для трансформації кадрових процесів і підвищення ефективності управлінських рішень.

Також, дослідження Ковбасюка Ю. В., Ващенко К. О., Сурміна Ю. П. зосереджено на оцінці стану, проблемах і перспективи розвитку державної кадрової політики в Україні. Ці роботи дають розуміння необхідності створення ефективної кадрової стратегії, що буде відповідати новим вимогам і викликам, пов'язаним з економічними, соціальними та політичними змінами.

Додатково, статті, такі як ті, що належать до робіт Додона О. Д. та Коваленка О. О., висвітлюють застосування сучасних моделей інформаційних систем управління персоналом, що є важливим кроком до автоматизації та оптимізації кадрових процесів в органах публічної влади.

Зазначені дослідження формують теоретичну базу для вдосконалення кадрової політики в Україні, зокрема на державній службі, і є важливим інструментом для розробки стратегії, що відповідає вимогам часу, включаючи адаптацію до цифрових технологій, інноваційних змін і забезпечення сталого розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексний аналіз кадрових ризиків в органах місцевого самоврядування, зокрема виявлення та оцінка факторів, які можуть негативно вплинути на ефективність функціонування кадрової системи в умовах швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз кадрових ризиків в

органах місцевого самоврядування базується на системному підході, який дозволяє інтегрувати різноманітні чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Сучасні наукові дослідження демонструють, що системна модель управління ризиками є комплексом етапів, починаючи від аналізу факторів впливу, ідентифікації критичних точок, розробки заходів корекції до моніторингу результатів впровадження запропонованих заходів [1; 10]. Відповідно до досвіду дослідників, розмежування ризиків на стратегічні, операційні, соціально-психологічні та організаційні дозволяє виявити слабкі місця кадрової системи та визначити пріоритети для її удосконалення [2].

Зацікавленість в розробці інтегрованої системи управління ризиками зумовлена необхідністю забезпечення безперебійного функціонування органів місцевого самоврядування в умовах швидкоплинних зовнішніх змін. Методологія дослідження передбачає використання аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, сценарне планування, аналіз ланцюгів впливу та системна діагностика, що дозволяють визначити уразливості кадрової системи та сприяють розробці комплексних заходів щодо їх запобігання [4; 3].

Також у теоретичних дослідженнях підкреслюється, що управління ризиками має бути інтегроване з сучасними практиками HR-менеджменту. Інструментарій управління має враховувати як кількісні, так і якісні характеристики кадрового потенціалу, що забезпечує синергію між різними підрозділами органу місцевого самоврядування і, як наслідок, підвищує загальну стабільність та адаптивність системи [5; 6]. За даними дослідження, проведеного Ружанським О., інтеграція як традиційних, так і новітніх підходів до HR-менеджменту дозволяє не лише своєчасно реагувати на кризові ситуації, а й запобігати їх виникненню за рахунок прогнозування та планування кадрової політики [8].

Детальний аналіз зовнішніх чинників охоплює політичну, економічну та соціальну динаміку, яка безпосередньо впливає на кадровий потенціал. Зовнішні ризики включають, з одного боку, макроекономічну нестабільність, зміни законодавства та демографічні процеси, а з іншого – політичну

непередбачуваність та виклики сучасного цифрового середовища [1; 10]. Усвідомлення цих факторів сприяє формуванню адекватних механізмів адаптації кадрової політики до зовнішніх змін.

Внутрішні чинники, що впливають на кадровий ризик, включають організаційну культуру, систему мотивації, методи підбору, навчання та оцінки персоналу. Недостатнє використання сучасних технологій, а також відсутність системи резервування кадрів, призводять до виникнення внутрішніх криз, які можуть негативно впливати на загальну ефективність органу [4; 3]. Практичний аналіз показує, що внутрішні ризики можна знизити за рахунок впровадження сучасних електронних платформ та інтеграції ІТ-систем, що дозволяють оперативно реагувати на кризові ситуації та відновлювати кадровий потенціал організації [2].

Даний двосторонній підхід (аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників) створює основу для побудови комплексної моделі управління, яка враховує всі ризикові фактори як на макрорівні, так і на рівні окремих підрозділів. Результатом такого аналізу є можливість розробки цілеспрямованих заходів для мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на функціонування органів місцевого самоврядування [1; 5; 7].

У процесі дослідження системи управління кадровими ризиками в органах місцевого самоврядування важливо окреслити основні категорії ризиків, що мають як стратегічний, так і операційний характер, а також детально проаналізувати їхні потенційні наслідки для організації. Представлена нижче таблиця містить узагальнену класифікацію кадрових ризиків, де кожна категорія описується з акцентом на сутність ризику, потенційні негативні наслідки для органу та конкретні пропозиції щодо методів управління. Такий підхід дозволяє виявити як внутрішні вразливості кадрової системи, так і зовнішні виклики, що впливають на здатність органу адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. За допомогою цього структурованого інструменту легко побачити, яким чином конкретні заходи управління можуть сприяти не лише мінімізації негативного впливу ризиків, а

й створенню умов для сталого розвитку кадрового резерву та підвищення оперативності прийняття рішень [1; 5; 4; 8].

Таблиця 1. Класифікація кадрових ризиків в органах місцевого самоврядування

Категорія ризику	Опис ризику	Потенційні наслідки для органу	Пропозиції щодо управління
Стратегічні кадрові ризики	Ризики, що виникають через неправильне або відсутність довгострокового планування та недостатній запас керівних кадрів.	Втрата стратегічного вектору розвитку, недостатність перспективного кадрового резерву, порушення реалізації програм розвитку.	Розробка стратегічних планів, формування кадрових резервів, впровадження систем наступності.
Операційні кадрові ризики	Ризики, пов'язані з щоденними кадровими процесами: відбором, оцінкою, навчанням і розподілом кадрів, які не відповідають вимогам функціонування органу.	Зниження якості управлінських рішень, неефективність роботи підрозділів, відтік кваліфікованих спеціалістів, випадкові кадрові кризи.	Стандартизація кадрових процесів, впровадження сучасних ERP-систем, автоматизація роботи з персоналом.
Ризики, пов'язані зі змінами	Ризики, що обумовлені зовнішніми змінами: нові законодавчі ініціативи, технологічні інновації, демографічні зміни та соціальні коливання.	Нестабільність кадрової системи, втрата адаптивності до зовнішніх умов, розрив між попитом та пропозицією кадрів.	Постійний моніторинг змін зовнішнього середовища, гнучке коригування кадрових політик, оновлення нормативної бази.
Соціально-психологічні ризики	Ризики, що виникають через внутрішні конфлікти, низьку мотивацію, стресові ситуації та психологічні бар'єри у взаємодії співробітників.	Зниження ефективності комунікації, підвищення плинності кадрів, зменшення продуктивності, погіршення робочого клімату, втрата талановитих кадрів.	Розробка систем підтримки, тренінги з психологічної стабільності, впровадження програм мотивації та розвитку командного духу.

Джерело: сформовано автором роботи.

Аналіз наведеної таблиці дозволяє зробити декілька важливих висновків. По-перше, розмежування кадрових ризиків на стратегічні,

операційні, ризики, пов'язані зі змінами, та соціально-психологічні, надає можливість глибше зрозуміти природу кожного з ризиків та визначити конкретні проблемні зони у системі управління персоналом. По-друге, опис потенційних наслідків показує, що недоліки в плануванні, організації робочих процесів або внутрішніх комунікаціях можуть мати негативний вплив не лише на окремі підрозділи, а й на загальну ефективність функціонування органу місцевого самоврядування. По-третє, запропоновані пропозиції щодо управління свідчать про те, що комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення кадрової політики, може стати ефективним інструментом для мінімізації ризиків та зміцнення кадрового потенціалу організації. Таке системне бачення проблематики дозволяє не тільки оперативно виявляти існуючі недоліки, а й своєчасно впроваджувати коригувальні заходи, що сприяє сталому розвитку управлінської системи.

У табл. 2 зображено комплексний підхід до оптимізації різних аспектів кадрового управління, що базується на таких напрямках: стратегічному плануванні, оптимізації кадрових процесів, підвищенні кваліфікації та навчанні, а також психологічній підтримці і мотивації персоналу. Кожний напрям характеризується основним механізмом реалізації, що відображає методологічну складову підходу, конкретними заходами, які можуть бути застосовані на практиці, та очікуваним ефектом, який демонструє потенціал покращення кадрової системи органу. Такий структурований підхід дозволяє систематизувати дії, спрямовані на зниження ризиків та підвищення оперативності і ефективності кадрового управління, забезпечуючи стабільний розвиток органу навіть у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Таблиця 2. Стратегії вдосконалення системи управління кадровими ризиками

Напрямок вдосконалення	Основний механізм реалізації	Приклади конкретних заходів	Очікуваний ефект
Стратегічне планування	Розробка детальних стратегічних програм та прогнозування кадрових потреб для забезпечення стабільності.	Проведення аналізу ринкових трендів, створення кадрових резервів, розробка програм безперервного професійного розвитку, планування наступності.	Підвищення стійкості кадрової системи, зниження ризику недостачі стратегічно важливих кадрів.
Оптимізація кадрових процесів	Автоматизація та стандартизація процесів управління персоналом із застосуванням сучасних інформаційних технологій.	Впровадження ERP-систем, використання BI-аналітики для моніторингу показників, розробка електронних платформ для оптимізації підбору, оцінки та розвитку персоналу.	Підвищення оперативності прийняття рішень, зниження операційних витрат та мінімізація людського фактору.
Підвищення кваліфікації та навчання	Формування системи безперервного навчання із залученням експертних груп та сучасних методик підвищення кваліфікації.	Організація регулярних тренінгів та семінарів, запровадження програм онлайн-навчання, участь у міжнародних конференціях, обмін досвідом із провідними експертами у сфері HR-менеджменту.	Підвищення професійних компетенцій кадрів, зменшення невідповідності кваліфікації вимогам сучасного управління.
Психологічна підтримка та мотивація	Створення здорового робочого середовища через впровадження комплексних програм психологічної підтримки та мотивації персоналу.	Розробка систем внутрішнього менторства, проведення регулярних опитувань робочого клімату, надання консультацій з питань стрес-менеджменту, впровадження програм підтримки балансу між роботою і особистим життям.	Зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності співробітників, покращення якості робочого клімату та загальної продуктивності роботи.

Джерело: сформовано автором роботи.

Табл. 2 дозволяє зробити низку важливих висновків щодо практичних аспектів удосконалення системи управління кадровими ризиками. По-перше, чітке розмежування напрямків вдосконалення забезпечує системність підходу, де кожен напрямок спрямований на вирішення конкретних проблем: стратегічне

планування дозволяє прогнозувати кадрові потреби, оптимізація процесів – удосконалювати організацію роботи персоналу, підвищення кваліфікації сприяє підвищенню компетенцій кадрів, а психологічна підтримка та мотивація допомагають знизити плинність і покращити робочий клімат. По-друге, наявність конкретних прикладів заходів відкриває можливості для практичного застосування методик, адаптованих до потреб конкретного органу місцевого самоврядування, що особливо важливо у сучасних умовах змінного зовнішнього середовища.

Завдяки інтеграції зазначених стратегій у систему управління кадровими ризиками, органи місцевого самоврядування можуть досягти високої адаптивності та оперативності у прийнятті управлінських рішень. Подібний підхід сприяє не лише попередженню негативних наслідків, пов'язаних із кадровими кризами, а й створенню умов для сталого розвитку кадрового потенціалу, що в кінцевому рахунку позитивно впливає на ефективність управління публічним сектором. Таким чином, представлена таблиця виступає як дорожня карта для впровадження комплексних заходів, що є основою для сучасної кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Для комплексного розуміння процесів, що лежать в основі управління кадровими ризиками, доцільно представити схему, яка ілюструє взаємодію між процесами аналізу, ідентифікації ризиків, розробки стратегій та моніторингу впроваджених заходів. Схема формує логічний ланцюг етапів, починаючи з аналізу зовнішнього середовища, через оцінку внутрішніх чинників, до реалізації заходів і моніторингу їх ефективності (див. рис. 1).

Рис. 1. відображає послідовність основних етапів, що характеризують сучасний підхід до управління кадровими ризиками. Початковий етап – аналіз зовнішніх чинників – визначає вплив макросередовища (політична, економічна, соціальна динаміка) на кадрову систему. Наступний етап – оцінка внутрішніх чинників – дозволяє виявити внутрішні уразливості органу, такі як організаційна культура, процеси підбору та навчання персоналу. Ідентифікація ризиків включає розподіл на стратегічні, операційні, соціально-психологічні

та організаційні ризики. Далі формується стратегія управління, що інтегрує результати попередніх етапів і дозволяє впровадити практичні заходи. Моніторинг і оцінка ефективності забезпечують зворотний зв'язок, який є важливим для постійного вдосконалення системи управління кадровими ризиками.

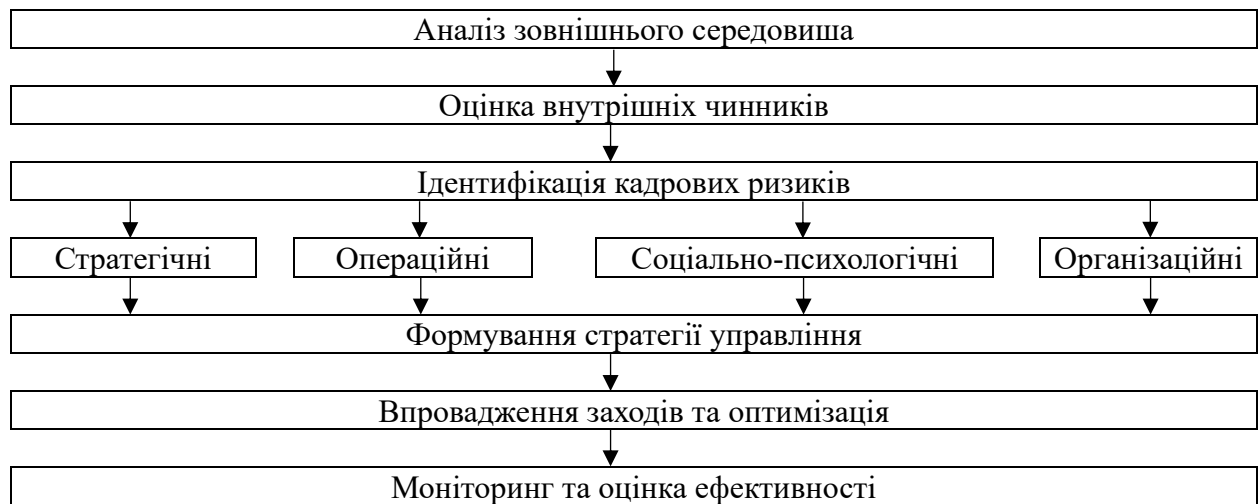


Рис. 1. Інтеграція даних таблиць із системним підходом: схема взаємодії

Джерело: сформовано автором роботи.

У реальній практиці органи місцевого самоврядування стикаються з рядом проблем, що виникають як через зовнішні впливи, так і через внутрішні дисфункції організаційної структури. Відсутність системного аналізу кадрових процесів, недосконалість процесів підготовки і резервування кадрів створює додаткове навантаження на управлінський апарат. Система управління ризиками, інтегрованою з сучасними інформаційними технологіями, може стати ключовим чинником для оперативного реагування та корекції кадрової політики.

Процес удосконалення управління ризиками передбачає поетапне впровадження таких заходів:

1) Першим етапом є глибокий аналіз існуючих кадрових процесів з використанням даних сучасних інформаційних систем. Це дозволяє визначити слабкі місця та побудувати ефективну картину ризиків. Подальшим кроком є

розробка рекомендацій щодо оптимізації процесів, що базуються як на результатах власного дослідження, так і на аналізі досвіду інших органів управління.

2) Наступним етапом є розробка та впровадження стратегічного плану, у якому обов'язково мають бути враховані всі категорії ризиків, що наведені у табл. 1. Особливу увагу слід приділити питанням залучення новітніх технологій, таких як інтегровані системи управління персоналом, що дозволяють не лише швидко реагувати на внутрішні кризові ситуації, але й прогнозувати можливі зовнішні виклики.

3) Впровадження системи безперервного навчання та розвитку персоналу, як представлено у табл. 2, також є важливим елементом стратегії. Запровадження програм тренінгів, модернізація методів оцінки кваліфікації та автоматизація процесів допоможуть підвищити загальний рівень підготовки кадрів та зменшити соціально-психологічні ризики, що часто стають причиною зниження якості управління.

Комплексний підхід до управління кадровими ризиками дозволяє створити динамічну систему, здатну адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін. Зазначене є особливо актуальним для органів місцевого самоврядування, де стабільність кадрового резерву безпосередньо пов'язана із здатністю організації забезпечувати якісний надання послуг населенню.

Завдяки використанню системного підходу та інтеграції сучасних ІТ-інструментів, органи місцевого самоврядування отримують можливість не лише оперативно аналізувати кадрові процеси, але й здійснювати стратегічне планування та своєчасну корекцію організаційних рішень. Отже, застосування наведених підходів в управлінні кадровими ризиками має потенціал для створення гнучкої та адаптивної кадрової політики, що відповідає викликам часу та підвищує загальну ефективність роботи органу.

Таким чином, розгорнутий аналіз, представлений у формі узагальненої класифікації, системних стратегій вдосконалення та інформативної схеми, дозволяє глибоко зрозуміти комплексність проблеми управління кадровими

ризиками в органах місцевого самоврядування. Детальна розробка кожного аспекту, що відображена в таблицях, забезпечує можливість формування конкретних практичних заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій та підвищення ефективності кадрового потенціалу. Зазначений підхід є необхідним елементом для забезпечення сталого розвитку та стабільності роботи органів місцевого самоврядування в умовах швидкоплинних соціально-економічних змін.

Література

1. Андріяш В. І., Євтушенко О. Н., Гончар С. В. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток. №7. 2020. С. 8-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_7_3
2. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2023. №1. С. 18-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_1_5
3. Воробйова Н. П., Познякова Т. В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. №26. 2021. С. 60-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8
4. Додон О. Д., Коваленко О. О. Моделі інформаційних систем управління персоналом. Ефективна економіка. №11. 2022. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_24
5. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наукова доповідь. Київ: НАДУ, 2012. 72 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_145_18026696.pdf
6. Колодій О. М. Вплив децентралізації та зміцнення ролі органів місцевого самоврядування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Т. 29 (68). №6. 2018. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/6_2018/11.pdf
7. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в

умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. №5. 2022. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf

8. Ружанський О., Сівак І. Управління ризиками в системі ДСНС України. Науковий вісник: державний управління. №2 (12). 2022. С. 322-337. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/266/261>

9. Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. Economics: time realities. №6 (64). 2022. С. 40-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf>

10. Теплов С. О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. Електронне «Державне управління: удосконалення і розвиток». №7. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf.

References

1. Andriash, V. I., Yevtushenko, O. N. and Honchar, S. V. (2020), “Problems of state personnel policy and prospects for their resolution at the regional and municipal levels in Ukraine”, *Publ'chne upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok*, vol. 7, pp. 8–36, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_7_3 (Accessed 07 Apr 2025).

2. Byvsheva, L. O., Kondratenko, O. O., Mokhovikov, A. H. and Shaparenko, O. A. (2023), “Ways of forming an effective personnel management system in the conditions of the modern stage of management development in Ukraine”, *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, vol. 1, pp. 18–25. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_1_5 (Accessed 07 Apr 2025).

3. Vorobiyova, N. P. and Poznyakova, T. V. (2021), “Personnel policy as the basis for forming an innovative strategy in the organization's management system”, *Problemy innovatsiyno-investytsiynogo rozvytku*, vol. 26, pp. 60–73, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8 (Accessed 07 Apr 2025).

4. Dodon, O. D. and Kovalenko, O. O. (2022), “Models of information systems for personnel management”, *Efektivna ekonomika*, vol. 11. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_24 (Accessed 07 Apr 2025).

5. Kovbasyuk, Yu. V., Vashchenko, K. O. and Surmin, Yu. P. (2012), *Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku* [State personnel policy in Ukraine: state, problems, and prospects for development:

scientific report], NADU, Kyiv, Ukraine, available at: https://duikt.edu.ua/uploads/1_145_18026696.pdf (Accessed 07 Apr 2025).

6. Kolodiy, O. M. (2018), “The impact of decentralization and strengthening the role of local self-government bodies in Ukraine”, *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'kogo. Seriya: Derzhavne upravlinnya*, vol. 29(68), no. 6. available at: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/6_2018/11.pdf (Accessed 07 Apr 2025).

7. Polyovyi, P. V. (2022), “Personnel potential of public authorities in the context of digital society development: theoretical aspect”, *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 5, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf (Accessed 07 Apr 2025).

8. Ruzhanskyi, O. and Sivak, I. (2022), “Risk management in the State Emergency Service of Ukraine”, *Naukove vyhyad: derzhavne upravlinnya*, vol. 2(12), pp. 322–337, available at: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/266/261> (Accessed 07 Apr 2025).

9. Smokvina, H. A. and Hryhorieva, A. V. (2022), “The role of personnel policy in modern conditions: statistical review and development prerequisites”, *Economics: time realities*, vol. 6(64), pp. 40-46. available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf> (Accessed 07 Apr 2025).

10. Teplov, S. O. (2020), “HR management in public service: theoretical aspect”, *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya i rozvytok*, vol. 7, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf (Accessed 07 Apr 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.04.2025 р.