

УДК 352.07:005.95/.96

Сич Тетяна Володимирівна

*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Sych Tetiana

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor at the Department of
Public Service and Management of Educational Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University*

ORCID: 0000-0003-0230-3374

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-7-11210

ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

LEGAL FOUNDATIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE LOCAL-LEVEL PUBLIC SERVICE SYSTEM OF UKRAINE

Анотація. Вступ. У контексті децентралізації та реформування державного управління в Україні управління людськими ресурсами (HR-management) на місцевому рівні набуває особливого значення. Воно покликане забезпечити ефективність, прозорість і професіоналізм публічної служби, сприяючи формуванню кадрового потенціалу громад. Законодавчі та нормативно-правові акти формують базові умови для розвитку людського капіталу у сфері публічного управління на місцевому рівні.

Мета. Розглянути правові засади управління людськими ресурсами в системі публічної служби України на місцевому рівні як дієвого механізму розвитку кадрового потенціалу публічного управління.

Матеріали і методи. Аналіз проведено на основі нормативно-правових актів, зокрема законів, постанов КМУ, наказів НАДС, Стратегій, а також наукових праць і публікацій. Застосовано методи контент-аналізу, систематизації, порівняльного аналізу, синтезу та узагальнення.

Результати. Встановлено, що правова база HR-управління на місцевому рівні є фрагментованою та частково неузгодженою. Виокремлено ключові документи – Закон України «Про державну службу», Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», відповідні стратегії, постанови й положення. Проаналізовано ключові новації законопроекту «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 6504. Підкреслено відсутність обов'язковості професійної підготовки посадових осіб та необхідність узгодження норм.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку єдиної моделі HR-управління, удосконалення нормативної бази, впровадження цифрових рішень та забезпечення системного підходу до професійного розвитку службовців на місцевому рівні.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, місцеве самоврядування, нормативно-правова база, кадрова політика, реформа публічної служби.

Summary. Introduction. In the context of decentralization and public administration reform in Ukraine, human resource (HR-management) management at the local level is gaining particular importance. It is intended to ensure the effectiveness, transparency, and professionalism of public service, contributing to the development of the human capacity of local communities. Legislative and regulatory acts form the basic framework for the development of human capital in the field of public administration at the local level.

Purpose. To examine the legal foundations of human resource management in the public service system of Ukraine at the local level as an effective mechanism for developing the human potential of public administration.

Materials and Methods. The analysis is based on legal and regulatory acts, including laws, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, orders of the National Agency of Ukraine for Civil Service (NAUCS), strategies, as well as scholarly works

and publications. The research applies methods of content analysis, systematization, comparative analysis, synthesis, and generalization.

Results. It has been established that the legal framework for HR management at the local level is fragmented and partially inconsistent. Key documents have been identified, including the Law of Ukraine «On Civil Service», the Law «On Service in Local Self-Government Bodies», relevant strategies, resolutions, and regulations. The main innovations of Draft Law No. 6504 «On Service in Local Self-Government Bodies» have been analyzed. The lack of mandatory professional training for local officials and the need to harmonize legal norms have been emphasized.

Discussion. Further research should focus on the development of a unified HR management model, improvement of the legal framework, implementation of digital solutions, and ensuring a systematic approach to the professional development of local government officials.

Key words: human resource management, local self-government, legal framework, personnel policy, public service reform.

Постановка проблеми. У контексті реформування державного управління в Україні та посилення ролі місцевого самоврядування ключовим викликом є підвищення ефективності управління людськими ресурсами (HR) на місцевому рівні. Розвиток HR-підходів у публічному секторі є критично важливим як для модернізації держави, так і для забезпечення стійкості громад. Правові засади публічної служби вимагають інтеграції європейських принципів прозорості, політичної нейтральності та доброчесності у щоденну практику органів місцевого самоврядування. Саме законодавчі та нормативно-правові акти формують базові умови для реалізації реформи та розвитку людського капіталу в публічній службі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці розглядають правові засади у роботах, присвячених формуванню та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування (Аксьонова О., Волківська А., Яценко О., Якобчук В., Завгородній А. [1]), організації державної служби (Битяк Ю. [3]), управлінню людськими ресурсами у сфері публічної служби (Гончарук Н. [4], Дубенко С. [7]), кадровому забезпеченню органів місцевого самоврядування (Дробот І. [6], Малиновський Ю., Карий О. [8]). Конституційно-правові проблеми служби в органах місцевого самоврядування розглянуто у докторській дисертації Падалко Г. [11]. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України ґрунтовно розглянуто у статті Мельника В. [9]. Проте роботи, присвячені аналізу правових засад управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, відсутні.

Метою статті є розгляд правових засад управління людськими ресурсами в системі публічної служби України на місцевому рівні як дієвого механізму розвитку кадрового потенціалу публічного управління.

Матеріали і методи. Під час проведення дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз наукових публікацій, нормативно-правової бази управління людськими ресурсами в публічному управлінні. Досліджувалася інформація з відкритих порталів — Верховної Ради, Кабінету Міністрів, Національного агентства України з питань державної служби

(НАДС), а також залучення академічних баз даних та репозитаріїв наукових установ та інститутів. Використано метод контент-аналізу, за допомогою якого здійснено відбір та узагальнення інформації, пов'язаної з темою роботи; методи синтезу та узагальнення — для створення цілісного бачення проблеми й формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Правове регулювання управління людськими ресурсами в системі публічного управління забезпечується шляхом ухвалення уповноваженими суб'єктами відповідних нормативно-правових актів у межах визначеної процедури, які регламентують організаційні та функціональні засади публічної служби, формуючи єдину ієрархічну систему. Назарова Г. і Лаптев В. [10] пропонують поділ нормативно-правового забезпечення за критеріями рівня, напряму та функціонального призначення. З огляду на рівень дії, нормативно-правова база охоплює міжнародний, національний, регіональний або галузевий та локальний рівні. Такі документи не лише мають певну ієрархію, але й поширюються на конкретні територіальні або функціональні сфери, а також розрізняються за юридичною силою. На вершині цієї ієрархії стоїть Конституція України як основний закон держави, який має найвищу юридичну силу на всій території країни. Усі інші нормативні акти, що регулюють питання управління персоналом у державних структурах, повинні відповідати її положенням. Це стосується й міжнародних договорів і актів, які регламентують трудові відносини та захист прав людини й набирають чинності після їхньої ратифікації в Україні.

Важливим етапом у вдосконаленні законодавства та адаптації його до стандартів Європейського Союзу (ЄС) стало ухвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [18]. Цей документ визначив ключові проблеми, які потребували негайного вирішення, окреслив цілі, механізми реалізації, основні завдання та індикатори успішності реформи. Важливими положеннями стратегії є: розмежування політичних і адміністративних посад, запровадження прозорої конкурсної процедури при відборі на посади державної служби, створення ефективної системи HR-менеджменту

у сфері державної служби, а також встановлення чітких і зрозумілих принципів оплати праці. Усі ці новації були нерозривно пов'язані з процесом інтеграції України в європейський правовий і управлінський простір та супроводжувались активною участю європейських інституцій у розробці сучасної моделі державної служби та системи управління людськими ресурсами [18].

Серед комплексу нормативно-правових актів, що регулюють питання управління державною службою та людськими ресурсами провідну роль відіграють закони, оскільки вони створюють правову базу для функціонування всієї системи управління кадровим потенціалом у державному секторі. Ключовим є Закон України «Про державну службу» (№ 889–19, 2015) [13], який встановлює принципи публічної служби: професіоналізм, стабільність, конкурсність, політичну нейтральність та відкритість. Доповнюють закон урядові акти, зокрема Розпорядження КМУ № 474-р (2016) [5] та № 844-р (2017) [17], що запроваджують сучасну кадрову політику на місцевому рівні, а також HRMIS — інформаційну систему управління персоналом.

Також серед ключових документів, що формували основи державної кадрової політики в Україні, слід відзначити Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки, затверджену у 2012 р. [19]. У документі було визначено загальну мету, пріоритетні завдання та основні напрями розвитку системи управління людськими ресурсами, реалізація яких мала стати основою сучасної кадрової політики держави. Стратегія передбачала реалізацію у три етапи на основі відповідних планів заходів з її впровадження. Документом передбачалося підвищення вимог до морально-етичних якостей державних службовців, посилення їхньої відповідальності, удосконалення процедур дисциплінарного провадження, створення механізмів залучення до державної служби висококваліфікованих фахівців, відновлення ефективних підходів до формування кадрового резерву, впровадження сучасних методів управління персоналом, розвиток профорієнтаційної роботи серед молоді, а також підтримка наукових досліджень у сфері людського потенціалу. Важливо підкреслити, що зміст цієї стратегії та її цілі були тісно пов'язані з процесом адаптації національного законодавства до стандартів ЄС, що відображає євроінтеграційний курс України у сфері публічного управління.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2001 р. визначає основні вимоги до посадових осіб та зазначає, що «проведення конкурсу, випробування та стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про державну службу» [15]. Також у документі зазначається, що організаційні аспекти проходження служби в органах місцевого самоврядування, зокрема навчання та підвищення кваліфікації посадових

осіб, їхнє кар'єрне просування, регламентація тривалості робочого часу, порядок здійснення службових відряджень і компенсації пов'язаних із ними витрат, а також особливості притягнення до дисциплінарної відповідальності та вирішення інших питань службового характеру, регулюються відповідно до положень чинного законодавства. Однак, у ст. 3 Закону України «Про державну службу» [13] визначено, що його дія не поширюється, зокрема, на посадових осіб місцевого самоврядування, що є певною правовою колізією, яка залишається й на теперішній час.

Також у ст. 8 Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» йдеться про «постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації» [15] посадових осіб органу місцевого самоврядування. Проте обов'язковість навчання виборних осіб місцевого самоврядування як професійного обов'язку та відповідальності недостатньо реалізується на практиці, про що зазначала голова НАДС з питань державної служби Альошина Н. під час виступу на засіданні конгресу місцевих та регіональних влад при Президентові України у 2021 р. [2]. Вона презентувала нову редакцію Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування», який унормовує питання безперервності професійного розвитку службовців, організації професійного навчання, в тому числі виборчих посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Проте навіть прийняття цього законопроекту не вводить обов'язковість наявності професійної управлінської освіти для посадових осіб місцевого самоврядування.

Аналізуючи нормативно-правову базу управління людськими ресурсами, Мельник В. [9] наголошує, що її фундамент становлять норми державного, адміністративного та трудового права. У той час як ключові положення визначаються саме інститутами державного й адміністративного права, значну роль у регулюванні трудових відносин відіграють і інші правові акти, зокрема Кодекс законів про працю України. До інших правових актів, які регламентують службово-трудові відносини та регулюють управління людськими ресурсами належать постанови, укази, положення, статuti, інструкції, правила, розпорядження, накази та інші акти підзаконного характеру. Вони приймаються в межах повноважень відповідного виконавчого органу та не можуть суперечити чинному законодавству, однак мають право деталізувати, конкретизувати та розвивати положення законів з метою ефективного практичного впровадження. Правову основу управління людськими ресурсами в системі державної служби становлять, зокрема, накази НАДС, а також постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України (КМУ). Ці акти регламентують ключові процеси: рекрутинг, проходження та припинення державної служби, а також інші аспекти кадрової політики. Серед базових урядових постанов,

які визначають порядок реалізації кадрових процедур, можна виокремити Постанови КМУ: «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246; «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 06.02.2019 р. № 106; «Деякі питання документування управлінської діяльності» від 17 січня 2018 р. № 55, у якій затверджено Типову інструкцію з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну; Типову інструкцію з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади; Регламент організації взаємодії органів виконавчої влади в електронній формі; «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби» від 25 березня 2016 р. № 229; «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 05.08.2016 № 158; «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними та іншими спеціальними званнями» від 20 квітня 2016 р. № 306; «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18 січня 2017 р. № 15 та ін. Вимоги до посад в органах місцевого самоврядування затверджено наказом НАДС «Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування» від 07.11.2019 № 203–19 [14].

Важливим кроком розвитку нормативно-правової бази стало прийняття Законопроекту № 6504 «Про службу в органах місцевого самоврядування» у 2023 р. [16], але він набуде чинності не раніше ніж через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні. Серед ключових новацій запропонованого законопроекту щодо регулювання служби в органах місцевого самоврядування варто виділити такі: встановлення чіткого розмежування посадових категорій: між службовцями місцевого самоврядування та виборними посадовими особами, з визначенням їх правового статусу; закріплення принципу політичної нейтральності службовців, із одночасним збереженням за ними конституційного права бути обраними та гарантій, передбачених виборчим законодавством; запровадження посади керівника служби в органі місцевого самоврядування як окремого інституту управління персоналом; гарантії соціального захисту працівників, зокрема встановлення мінімального рівня оплати праці; впровадження відкритої конкурсної процедури добору кадрів, орієнтованої на особисті досягнення та професійні якості кандидатів; забезпечення

безперервного професійного розвитку службовців шляхом систематичного підвищення кваліфікації, проходження стажувань та підтримки самоосвіти; побудова системи управління за результатами службової діяльності з чітко окресленими можливостями прозорого кар'єрного просування; встановлення механізмів прозорого нарахування премій із обов'язковим їх оприлюдненням.

Крім відтермінування введення у дію цього законопроекту, Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [15] вносить також деякі корективи у питання конкурсу та призначення на посади в органи місцевого самоврядування на період дії військового стану.

Як ще у 2021 р. зазначала Н. Альошина на згаданому вище конгресі, у країні «є ресурси, є можливості, але нам бракує волі приділяти час для розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та фаховості свого персоналу» [2]. У діючих Типових професійно-кваліфікаційних характеристиках посадових осіб місцевого самоврядування [14] не йдеться мова про вимогу мати освіту рівня магістра саме зі спеціальності Публічне управління та адміністрування. Отже, на сьогоднішній день на нормативно-правовому рівні фактично не існує вимоги до посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад щодо спеціальної професійної підготовки. Ураховуючи те, що на виборні посади місцевого самоврядування можуть прийти люди, які до цього не працювали у сфері державної служби та не мають управлінської освіти, це може призвести до непрофесійності управління на місцевому рівні.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Організаційно-правовий механізм розвитку кадрового потенціалу відіграє провідну роль у системі управління людськими ресурсами в системі публічної служби України на місцевому рівні, оскільки суттєво впливає на організаційно-функціональну складову місцевого управління та сприяє формуванню професійного, політично неупередженого корпусу службовців. Такий механізм має виконувати функції нормативного регулювання діяльності органів місцевого самоврядування, визначаючи її принципи, правові та організаційні засади. Він повинен забезпечувати публічність, професійність, ефективність і громадську орієнтованість, а також сприяти впорядкуванню взаємозв'язків між її структурними компонентами шляхом формування чіткої ієрархії інституту публічної служби. Фрагментованість та неузгодженість нормативної бази; брак стратегічного планування в HR-політиці; відсутність єдиної моделі оцінювання та мотивації посадових осіб органів місцевого самоврядування до професійного навчання є суттєвими викликами у сучасній системі управління людськими ресурсами в системі публічної служби України на місцевому рівні.

Література

1. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.30
2. Алюшина Н.О. Формування системи навчання та підвищення кваліфікації органів місцевого самоврядування. *Засідання конгресу місцевих та регіональних влад при Президенті України (2021, 30 вересня)*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NLqZDeGax-U> (дата звернення 12.07.2025)
3. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2015. 304 с.
4. Гончарук Н.Т., Пирогова Ю.В. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. (3 (18), С. 159–172. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172>
5. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження КМУ від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (дата звернення 12.07.2025).
6. Дробот І.О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико методологічний аспект: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 312 с. <https://doi.org/10.35432/tisb292023289503>
7. Дубенко С.І. Ефективна кадрова політика — ключове завдання посилення дієздатності держави. *Зб. наук. пр. УАДУ*. К.: Вид-во УАДУ, 2019. Вип. 2. Ч. 3. С. 50–57.
8. Малиновський Ю.В., Карий О.І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2022. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/73/s3.pdf>. (дата звернення 09.07.2025).
9. Мельник В.І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Демократичне врядування*. 2020. Вип. 2(26). <https://doi.org/10.33990/2070-4038.26.2020.228510>.
10. Назарова Г.В., Лаптев В.І. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 125.
11. Падалко Г.В. Служба в органах місцевого самоврядування в Україні: проблеми теорії та практики: дис. на здоб. наук. ступеня докт. юрид. наук за спеціальністю 12.00.02. Х., 2013. 475 с.
12. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України № 2259-IX від 12 травня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення 12.07.2025).
13. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 12.07.2025).
14. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 07.11.2019 № 203–19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text> (дата звернення 12.07.2025).
15. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 12.07.2025).
16. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення 12.07.2025).
17. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження КМУ від 1 грудня 2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 12.07.2025).
18. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ № 227-р від 18.03.2015 р. *Урядовий кур'єр*. 2015. № 63.
19. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки, схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 02.07.2025).

References

1. Aksonova, O., Volkivska, A., Yatsenko, O., Yakobchuk, V. and Zavorodni, A. (2022), Teoretychni ta orhanizatsiini aspekty formuvannia ta realizatsii kadrovoi polityky v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia [Theoretical and organizational aspects of formation and implementation of personnel policy in state authorities and local self-government]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 1, DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.30 [in Ukrainian].
2. Aliushyna N. O. (2021). Formuvannia systemy navchannia ta pidvyshchennia kvalifikatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Formation of the system of training and professional development of local self-government bodies]. *Zasi-dannia konhresu mistsevykh ta rehionalnykh vlad pry Prezydentovi Ukrainy* (2021, 30 veresnia). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NLqZDeGax-U> (data zvernennia 12.07.2025) [in Ukrainian].

3. Bytiak, Yu. P. (2015), *Derzhavna sluzhba v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi zasady: monohrafiia* [Civil service in Ukraine: organizational and legal principles: monograph], Pravo, Kharkiv, Ukraine, 304 s. [in Ukrainian].
4. Honcharuk N. T., Pyrohova Yu. V. (2019). *Kontseptualni zasady upravlinnia liudskymy resursamy u sferi publichnoi sluzhby: arkhetynyi pidkhid* [Conceptual foundations of human resources in Public services: an archetypal approach]. *Publichne uriaduvannia*, № 3 (18), 159–172. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172> [in Ukrainian].
5. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Certain Issues of Public Administration Reform in Ukraine]: rozporiadzhennia KMU vid 24 chervnia 2016 r. № 474-r. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (data zvernennia 12.07.2025) [in Ukrainian].
6. Drobot I. O. (2010). *Harantuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: teoretyko metodolohichniy aspekt* [Guaranteeing local self-government in Ukraine: theoretical and methodological aspect]: monohrafiia. Lviv: LRIDU NADU. 312 s. <https://doi.org/10.35432/tisb292023289503> [in Ukrainian].
7. Dubenko S. (2019). Effective personnel policy is a key task of strengthening the capacity of the state [Effective personnel policy is a key task of strengthening the state's capacity to act]. *Zb. nauk. pr. UADU*, vol. 2, part 3, pp. 50–57 [in Ukrainian].
8. Malinovskiy Yu. V., Kariy O. I. (2022). *Obgruntuvannya kadrovoho zabezpechennya v orhanakh mistsevoho samovriaduvannya* [Justification of staff support in local self-government bodies]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya*. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/73/s3.pdf>. (data zvernennia 15.07.2025) [in Ukraine]
9. Melnyk V. I. (2020). *Pravovi zasady transformatsii upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby ukrainy* [Legal Foundations of Human Resource Management Transformation in the Civil Service System of Ukraine]. *Naukovyi visnyk "Demokratychnе vriaduvannia"*. Vyp. 2(26). <https://doi.org/10.33990/2070-4038.26.2020.228510> [in Ukrainian].
10. Nazarova H. V., Laptiev V. I. (2017). *Doslidzhennia normatyvno-pravovoho zabezpechennia upravlinnia liudskymy resursamy v Ukraini* [Study of the Legal and Regulatory Framework for Human Resource Management in Ukraine]. *Sotsialnotrudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. № 2. S. 125 [in Ukrainian].
11. Padalko H. V. (2013). *Sluzhba v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: problemy teorii ta praktyky* [Service in local government bodies in Ukraine: problems of theory and practice]: dys. na zdob. nauk. stupenia dokt. yuryd. nauk za spetsialnistiu 12.00.02. Kh.. 475 s. [in Ukrainian].
12. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government During Martial Law]: Zakon Ukrainy № 2259-IX vid 12 travnia 2022 roku. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> [in Ukrainian].
13. Pro derzhavnu sluzhbu [On Civil Service]: Zakon Ukrainy № 889-VIII vid 10.12.2015 r. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
14. Pro zatverdzhennia Typovykh profesiino-kvalifikatsiinykh kharakterystyk posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [On the Approval of the Standard Professional and Qualification Characteristics of Local Self-Government Officials]: Nakaz NADS vid 07.11.2019 № 203-19. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text> [in Ukrainian].
15. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [On Service in Local Self-Government Bodies]: Zakon Ukrainy vid 7 chervnia 2001 roku № 2493-III. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> [in Ukrainian].
16. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [On Service in Local Self-Government Bodies]: Zakon Ukrainy vid 2 travnia 2023 r. № 3077-IKh. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> [in Ukrainian].
17. Pro skhvalennia Kontseptsii vprovadzhennia informatsiinoi systemy upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnykh orhanakh ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On the Endorsement of the Concept for the Implementation of the Human Resource Management Information System in Public Authorities and the Approval of the Action Plan for Its Implementation]: rozporiadzhennia KMU vid 1 hrudnia 2017 r. № 844-r. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
18. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia derzhavnoi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini na period do 2017 roku ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On the Endorsement of the Strategy for Reforming the Civil Service and Service in Local Self-Government Bodies in Ukraine for the Period Until 2017 and the Approval of the Action Plan for Its Implementation]: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 227-r vid 18.03.2015 r. *Uriadovi kurier*. 2015. № 63 [in Ukrainian].
19. Stratehiia derzhavnoi kadrovoy polityky na 2012–2020 roky [State Personnel Policy Strategy for 2012–2020], skhvalena Ukazom Prezydenta Ukrainy № 45/2012 vid 01.02.2012 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.07.2025