

Онофрійчук Дмитро. Технології кадрового менеджменту інститутів публічного управління. *Економічний дискурс*. 2023. Випуск 1-2. С. 75-82.  
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-8>

УДК 35.075.31  
JEL Classification J50, D73

Онофрійчук Дмитро  
магістр з публічного управління та адміністрування,  
начальник юридичного відділу  
Копичинецька міська рада  
Чортківський р-н, Тернопільська обл.  
E-mail: [dimaonofriuchuck@gmail.com](mailto:dimaonofriuchuck@gmail.com)  
ORCID: 0009-0007-1888-355X

## ТЕХНОЛОГІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### **Анотація**

**Вступ.** Нині система кадрового менеджменту органів місцевого самоврядування нашої держави на низку проблем, адже результативність менеджменту інститутів публічного управління залежить від якості кадрового забезпечення, що його реалізує. Якість кадрового забезпечення визначається рівнем освіти, управлінського досвіду, навичками, фаховими знаннями та вміннями, якими володіють керівники структурних підрозділів інститутів публічного управління та звичайні фахівці. Саме тому актуальним є питання технологій кадрового забезпечення системи внутрішньої організації менеджменту органу місцевого самоврядування як особливого представницького інституту публічного управління та відповідні підходи до вдосконалення технологій роботи з кадрами в системі менеджменту інститутів публічного управління.

**Методи.** В рамках наукової публікації використані методи нормативного, системного, структурного аналізу, абстрактно-логічного аналізу та узагальнення.

**Результати.** У роботі проаналізовано сутнісні детермінанти використання технологій кадрового менеджменту, стан та підходи до кадрового забезпечення інститутів публічного управління на прикладі органів місцевого самоврядування. Наголошено на специфіці використання адаптивних технологій кадрового забезпечення менеджменту в умовах воєнного стану, необхідності поєднання інструментів конкурсного добору, призначення та договірної системи. Запропоновано підходи до інновації технологій кадрового забезпечення за рахунок використання кадрового аудиту та кадрового консалтингу.

**Перспективи.** Основні положення наукової статті сприятимуть результативнішому використанню технологій кадрового забезпечення в менеджменті інститутів публічного управління, якісному кадровому забезпеченню органів місцевого самоврядування та побудові ефективної системи кадрового менеджменту. Модернізація кадрового менеджменту органів місцевого самоврядування повинна проходити в руслі поєднання переваг основних форм добору кадрів та роботи з кадрами, що має стосуватися використання кадрового консалтингу, кадрового аудиту, та передбачення у штаті працівників органів місцевого самоврядування фахівців у галузі цифрового кадрового менеджменту.

**Ключові слова:** технології кадрового менеджменту, якість кадрового забезпечення, кадровий добір, призначення кадрів в органах місцевого самоврядування, кадровий консалтинг, HR-менеджер, кадровий аудит.

### **Вступ.**

Результативність менеджменту інститутів публічного управління залежить від якості кадрового забезпечення, що його реалізує. Якість кадрового забезпечення визначається рівнем

освіти, управлінського досвіду, навичками, фаховими знаннями та вміннями, якими володіють керівники структурних підрозділів інститутів публічного управління та звичайні фахівці.

Для органів місцевого самоврядування питання кадрового забезпечення реалізації управлінських функцій стоїть особливо гостро. Адже в даних інститутах кадровий добір здійснюється різними способами: конкурсний добір, контракт, шляхом виборів, призначення. Серед цих способів вибори до місцевих рад не передбачають необхідності кандидатам мати вищу освіту, однак потребують необхідних знань, навичок у прийнятті управлінських рішень, що актуалізує необхідність реалізації програм професіоналізації кадрів, вдосконалення технологій роботи з кадрами.

Саме тому вважаємо за доцільне в рамках даної наукової публікації розглянути питання технологій кадрового забезпечення системи внутріорганізаційного менеджменту органу місцевого самоврядування як особливого представницького інституту публічного управління та напрацювати підходи до вдосконалення технологій роботи з кадрами в системі менеджменту інститутів публічного управління.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Існуючі нині наукові підходи в науковій літературі щодо кадрового забезпечення інститутів публічного управління можна згрупувати за напрямками: нормативного, організаційного, функціонального, цільового супроводу. Система роботи з кадрами розглядається, з одного боку, як складова менеджменту в частині якісного кадрового забезпечення управлінського процесу [1; 2; 3], а з другого – як спосіб раціонального використання кадрового потенціалу, забезпечення його професійного розвитку [4; 5; 6; 7; 8].

Поряд з низкою наукових публікацій умови воєнного стану вимагають вироблення адаптивних технологій кадрового менеджменту в роботі органу місцевого самоврядування.

#### **Мета.**

Для вирішення питання якісного кадрового забезпечення системи менеджменту в інститутах публічного управління в рамках даної наукової публікації вважаємо за доцільне розглянути питання вдосконалення технологій кадрового забезпечення менеджменту органу місцевого самоврядування.

#### **Методологія дослідження.**

Методологічними засадами дослідження стали положення діалектичного методу щодо пізнання економічних явищ і процесів у безперервному їх взаємозв'язку. В рамках наукової публікації використані методи нормативного, системного, структурного аналізу, абстрактно-логічного аналізу та узагальнення.

#### **Результати.**

Технології кадрового менеджменту варто трактувати як сукупність засобів та інструментів використання кадрового потенціалу організації. Вони об'єднують: поточне та перспективне планування добору кадрів; регулювання трудових відносин, пов'язаних із формуванням кадрового резерву, забезпеченням адаптації кадрів (первинної та вторинної), професійним розвитком (індивідуальне та організаційне програмування професійного розвитку), підвищенням кваліфікації, оцінюванням результативності виконання посадових обов'язків; статусну та фінансову мотивацію; облік, координацію та контроль за досягненням поставлених цілей та виконанням управлінських рішень; засоби програмного забезпечення, які фіксують необхідну аналітику та звітну інформацію, пов'язану із кадровим забезпеченням (рис. 1). Кожна із цих складових регламентується законодавством, методично-інструктивними матеріалами.



**Рис. 1. Місце технологій кадрового забезпечення в системі менеджменту інститутів публічного управління\***

\*Джерело: розроблено автором на основі [2; 3;5; 6;10; 11].

Однак, інституційною основою реалізації технологій кадрового менеджменту в органі місцевого самоврядування є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [9; 10]. Він спрямований на створення організаційних умов для максимально ефективного використання потенціалу кадрів органів місцевого самоврядування, до яких належать виборні посадові особи та службовці органів місцевого самоврядування, які виконують нормопроектні функції, управління персоналом органів місцевого самоврядування, надають адміністративні послуги, здійснюють управління комунальним майном, реалізують функції місцевого самоврядування тощо.

Важливою складовою кадрового забезпечення є добір кадрів, який можна вирішити шляхом оголошення конкурсу, внутрігосподарським переміщенням чи ротацією кадрів, підбору кадрів на тимчасовій основі на умовах договору для вирішення завдань, які потребують особливої фахової підготовки. Основною формою кадрового забезпечення є конкурсний добір кадрів, який розпочинається із офіційного оприлюднення інформації про проведення конкурсу на заміщення вакантної посади. Однак, у період дії воєнного стану на посади в органах місцевого самоврядування претенденти призначаються сільським, селищним, міським головою без конкурсного відбору. Голови сільської, селищної, міської, ради самостійно визначають, у який спосіб планується організувати оприлюднення інформації про вакантну посаду, яку планується зайняти, однак згідно Закону України «Про доступ до публічної інформації» [11] ця інформація має бути донесена у доступний спосіб.

Орган місцевого самоврядування може розміщувати інформацію на офіційному веб-сайті та сторінках у соціальних мережах відповідної ради, на веб-сайтах районних, обласних рад, що

представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст, на веб-сайтах відповідних місцевих військових адміністрацій, у місцевій пресі або поширювати через інші офіційні засоби масової інформації повідомлення про конкурсний добір. Також можна розіслати повідомлення серед кандидатів, які успішно пройшли всі етапи оцінювання під час останніх конкурсів у органі місцевого самоврядування, повідомити про вакансію осіб, які перебувають у кадровому резерві, та працівників виконавчих органів відповідної ради за допомогою наявних у відповідній раді каналів комунікацій.

До органу місцевого самоврядування, в якому особа бажає працювати, необхідно подати: заяву, особову картку, документи, що підтверджують наявність громадянства України відповідно Закону України «Про громадянство України» [12], освіту (дипломи молодшого бакалавра, бакалавра, магістра) та досвід роботи відповідно до вимог Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування, документ (при наявності) про підтвердження рівня володіння державною мовою відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [15]. Однак якщо такого документа немає, то претендент зобов'язаний пройти відповідний кваліфікаційний екзамен і представити даний документ протягом 3 місяців після закінчення війни. При невиконанні даного положення передбачено звільнення протягом 3 робочих днів.

При прийнятті на посади без конкурсного добору згідно Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено проходження випробувального терміну від 3 до 6 місяців, який регламентується статтями 26, 27 Кодексу законів про працю України [13].

Важливо зазначити, що посадові особи призначені поза конкурсом не мають права бути переведені на інші посади згідно Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» №2259 від 12.06.2022 р. [14].

Важливо зазначити, що при призначенні на посади можлива перевірка особи, яка передбачена Законами України «Про запобігання корупції», та «Про очищення влади» [15], однак під час війни така перевірка не проводиться. Вона є обов'язковою для виконання протягом 3 місяців після закінчення війни.

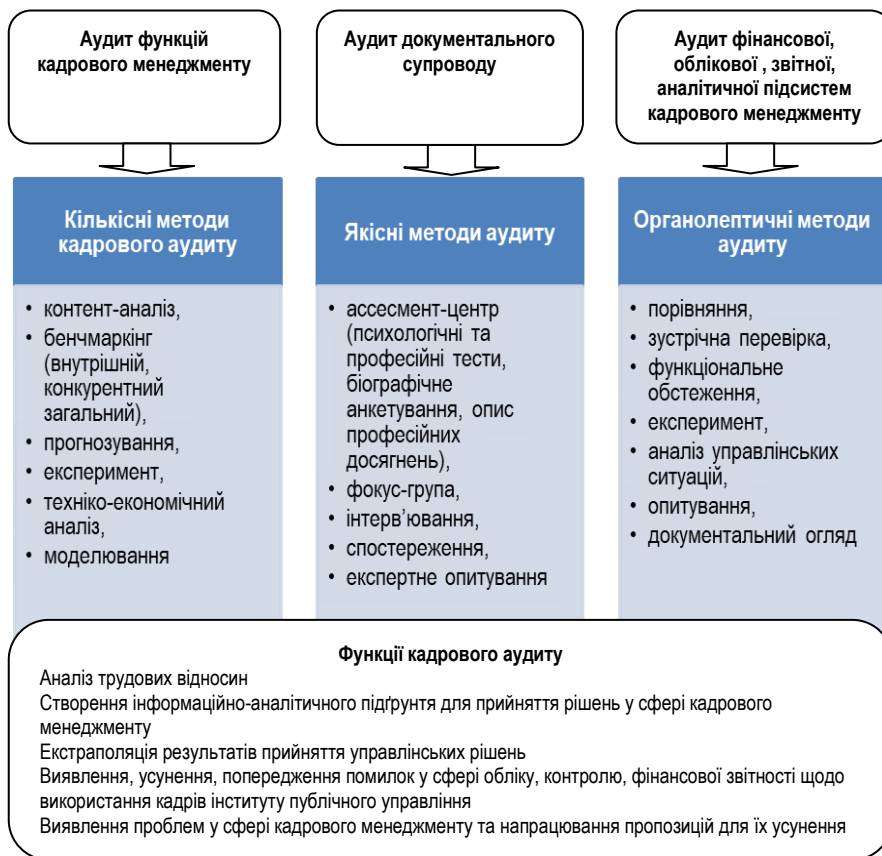
Законом України від 15.03.2022 №2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [16] визначено особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності, з особами, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, на період воєнного стану, запровадженого відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Відповідно до частини 1 статті 2 Закону №2136-IX на період дії воєнного стану форми трудового договору сторони визначають за згодою. Не дивлячись на те, що Стаття 24 Кодексу Законів про працю передбачає укладення трудового договору, як правило, у письмовій формі та визначає випадки, коли дотримання письмової форми є обов'язковим, на період війни згідно Закону №2136-IX можна відступити від цих норм.

Договірна форма залучення працівників для органу місцевого самоврядування є інструментом оперативного залучення до роботи нових працівників, а також ліквідації кадрового дефіциту, у тому числі у зв'язку з фактичною відсутністю працівників, які евакуйовані в іншу місцевість, перебувають у відпустці, тимчасово непрацездатні або місце перебування яких тимчасово невідоме. Можна укласти строкові трудові договори з новими працівниками на період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника. Особливо, коли мова йде про технічний обслуговуючий персонал.

На нашу думку, при використанні технологій кадрового забезпечення важливо використовувати кадровий консалтинг та кадровий аудит, які дозволяють створити організаційно-методичне підґрунтя для вирішення питань якісного кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування.

Під кадровим консалтингом слід розуміти організаційну діагностику потреби робочої сили, експрес-діагностику необхідних додаткових фахових знань, якими повинні володіти кадри органів місцевого самоврядування під впливом викликів цифровізації, ноосферизації, євроінтеграції, децентралізації, модернізації публічного управління, посилення безпекових ризиків та загроз; моделювання професійного розвитку кадрів; побудову організаційних структур та систем управління; управління організаційними кадровими змінами, етикою службових відносин; консультування ведення кадрового діловодства, передусім в частині розробки посадових інструкцій, бланків щорічного оцінювання тощо.

Виклики сьогодення, пов'язані із цифровізацією та забезпеченням безпеки інформації вимагають модернізації структури кадрового забезпечення публічних інститутів і залучення на договірних умовах фахівців цифрової індустрії – HR-менеджерів, які найкращим чином можуть виконувати поставлені завдання з використанням автоматизованих систем управління у сфері внутріорганізаційного менеджменту. Основні методи управління персоналом, які можуть і повинні реалізуватися за допомогою HRM-системи включають: використання засобів фінансової мотивації: премії, надбавки, нарахування заробітної плати, відпускних; застосування організаційно-розпорядчих методів управління кадрами в частині використання адміністративної, дисциплінарної, матеріальної відповідальності, засобів адміністративного примусу.



**Рис. 2. Система кадрового аудиту органів місцевого самоврядування\***

\*Джерело: розроблено автором на основі [2; 3;5; 6;10; 11].

Аудит персоналу є складовою адміністративного аудиту [6; 7] і дозволяє передусім забезпечити дотримання чинних правових вимог в управлінні кадровим забезпеченням публічних інститутів (рис. 2). Кадровий аудит покликаний моніторити всі функції та процедури кадрового менеджменту. При плануванні потреби кадровий аудит оцінює рівень фаховості персоналу та прогнозування майбутніх потреб в кадрах; при безпосередньому доборі – інструменти кадрового аудиту координують правочинність системи добору; при мотивації кадровий аудит дозволяє перевірити підґрунтя для використання фінансових мотиваційних преференцій, що унеможлиблює зловживання із виплатами премій. В системі професійного розвитку кадровий аудит дозволяє перевірити структуру програм підвищення кваліфікації, їх відповідність потребам та цілям організації, що забезпечує ефективність навчальних ініціатив, виявлення прогалин у навичках та сприяння безперервному навчанню службовців органів місцевого самоврядування.

Кадровий аудит може використовуватися для перевірки: економічності, ефективності, результативності виконання посадових обов'язків кожним службовцем; процедур застосування дисциплінарних заходів впливу, механізмів вирішення конфліктів; задоволення працівників внутріорганізаційним кліматом та культурою трудових відносин.

Під час аудиту персоналу слід приділяти важливу увагу поєднанню якісних, кількісних та органолептичних методів кадрового аудиту, використовуючи співбесіди із службовцями, переглядаючи документацію кадрового менеджменту, аналізуючи та співставляючи дані, що регламентують використання кадрового потенціалу із реальними показниками. Висновки та рекомендації кадрового аудиту можуть допомогти керівництву органу місцевого самоврядування виявляти проблемні сфери і верифікувати підходи до вдосконалення кадрової роботи, вирішувати проблеми дотримання вимог діючого законодавства у сфері організації трудових відносин і підвищувати загальну ефективність практики управління людськими ресурсами у виконавчих структурах органів місцевого самоврядування.

### **Висновки і перспективи.**

Підвищення результативності функціональної діяльності інститутів публічного управління неможливе без якісного кадрового забезпечення та вдосконалення управління кадрами з врахуванням сучасних викликів.

На нашу думку, модернізація кадрового менеджменту органів місцевого самоврядування повинна проходити в руслі поєднання переваг основних форм добору кадрів (призначення, конкурсу, виборів, договору) та роботи з кадрами, що повинна стосуватися використання кадрового консалтингу, кадрового аудиту, та передбачення у штаті працівників органів місцевого самоврядування фахівців у галузі цифрового кадрового менеджменту, які максимально підвищать ефективність підсистем оцінювання, мотивації, обліку, оплати праці, управління креативним потенціалом та сприятимуть підвищенню результативності професіоналізації кадрів інститутів публічного управління. Всі ці заходи разом сприятимуть залученню, утриманню та мотивації найбільш кваліфікованого персоналу в інститутах публічного управління.

### **Список використаних джерел**

1. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Сergygin, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
2. Гавкалова Н. Л. Мосумова А. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018>. (дата звернення : 22.03.2023).
3. Жовнірчик Я. С. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №12. С.102-107.
4. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2009. №1. С. 51-56.

5. Жуковська А. Ю. , Бречко О. В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. №4. С. 27-36.
6. Желюк Т. Л. Інноваційні технології в оцінюванні ефективності та результативності державної служби. *Курс лекцій для підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, А. Ю. Васіна, О. П. Дудкіна ; відп. за вип. В. К. Слюзар. Тернопіль : Збруч, 2009. С. 194-220.*
7. Олійник О. О. Аудит персоналу: навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 290 с.
8. Обушна Н. І. Інституціональні аспекти розвитку публічного аудиту в умовах модернізації публічного управління в Україні: проблеми теорії та практики: монографія. К.: Видавництво «Каравела», 2017. 472 с.
9. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України. Проект у новій редакції від 5.01.2022 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1775967>. (дата звернення : 22.03.2023).
10. 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>. (дата звернення : 22.03.2023).
11. Про доступ до публічної інформації. Закон України із змінами №2849-IX від 13.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>. (дата звернення : 22.03.2023).
12. Про громадянство України. Закон України із змінами №957-VIII від 28.01.2016. URL: [https://www.president.gov.ua/documents/2663-iv-2850\\_](https://www.president.gov.ua/documents/2663-iv-2850_) (дата звернення : 22.03.2023).
13. Кодекс законів про працю із змінами №2839-IX від 13.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. (дата звернення : 22.03.2023).
14. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Закон України № 2259 від 12 травня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>. (дата звернення : 22.03.2023).
15. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>. (дата звернення : 22.03.2023).
16. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України від 15.03.2022 №2136-IX. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text\\_](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text_) (дата звернення : 22.03.2023).

Статтю отримано: 25.03.2023 / Рецензування 07.05.2023 / Прийнято до друку: 30.06.2023

**Dmytro Onofriichuk**

Master of Public Management and Administration

Head of the Legal Department

Копичинський міський рада

Chortkivsky District, Ternopil Region

E-mail: [dimaonofriichuck@gmail.com](mailto:dimaonofriichuck@gmail.com)

ORCID: 0009-0007-1888-355X

## PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES OF PUBLIC ADMINISTRATION INSTITUTIONS

### **Abstract**

**Introduction.** The system of personnel management of local self-government bodies faces a number of problems, because the effectiveness of the management of the institute of public administration depends on the quality of personnel support that implements it. The quality of human resources is determined by the level of education, management experience, skills, professional knowledge and skills possessed by the heads of structural divisions of public administration institutes and ordinary specialists. That is why the issue of personnel support technologies of the intra-organizational management system of the local self-government body as a special representative institute of public administration and corresponding approaches to improving the technologies of working with personnel in the management system of public administration institutes are relevant.

**Methods.** The scientific publication used the methods of normative, systemic, structural analysis, abstract-logical analysis and generalization.

**Results.** The work analyzes the essential determinants of the use of personnel management technologies, the state and approaches to staffing of public administration institutes on the example of local self-government bodies. Emphasis is placed

on the specifics of the use of adaptive technologies for staffing management under martial law conditions, the need to combine the tools of competitive selection, appointment and the contractual system. Approaches to innovation of personnel support technologies through the use of personnel audit and personnel consulting are proposed.

**Discussion.** The main provisions of the scientific article will contribute to the more effective use of human resources technologies in the management of public administration institutes, high-quality human resource provision of local self-government bodies, and the construction of an effective personnel management system. The modernization of personnel management of local self-government bodies should take place in line with the combination of the advantages of the main forms of personnel selection and work with personnel, which should relate to the use of personnel consulting, personnel audit, and the provision of specialists in the field of digital personnel management in the staff of local self-government bodies.

**Keywords:** personnel management technologies, quality of personnel support, personnel selection, appointment of personnel in local self-government bodies, personnel consulting, HR manager, personnel audit.

### References

1. Serohin, S.M., Borodin, Ye.I., Komarova, K.V., Lypovska, N.A., & Tarasenko, T.M. (2019). *Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady* [Personnel management in public authorities]. Dnipro : DRIDU NADU.
2. Havkalova, N.L., & Mosumova, A. (2016). *Upravlinnia personalom v publichnykh orhanizatsiiah: osoblyvosti ta problemy* [Personnel management in public organizations: features and problems]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy], 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018>.
3. Zhovnirchuk, Ya.S. (2017). *Suchasna kadrova polityka v orhanakh derzhavnoi vlady ta orhanakh mistsevoho samovriaduvannia* [Modern personnel policy in state authorities and local self-government bodies]. *Investysii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], 12, 102-107. [in Ukr.].
4. Zhukovska, A. (2009). *Perspektyvy rozvytku rynku kadrovoho konsultuvannia v Ukraini* [Prospects for the development of the personnel consulting market in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician Economic Bulletin], 1, 51-56. [in Ukr.].
5. Zhukovska, A.Yu., & Brechko, O.V. (2017). *Diiuchi tekhnologii ta perspektyvni metodyky planuvannia profesiinoi kariery publichnykh sluzhbovtiv* [Effective technologies and promising methods of planning the professional career of public servants]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky* [Ukrainian Journal of Applied Economics], 2, 27-36. [in Ukr.].
6. Zheliuk, T.L. (2009). *Innovatsiini tekhnologii v otsiniuvanni efektyvnosti ta rezultatyvnosti derzhavnoi sluzhby* [Innovative technologies in evaluating the efficiency and effectiveness of the civil service]. *Kurs lektsii dlia pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovriaduvannia*. Ternopil: Zbruch, 194-220.
7. Oliinyk, O.O. (2016). *Audyty personalu* [Personnel audit]. Rivne: NUVHP.
8. Obushna, N.I. (2017). *Instytutsionalni aspekty rozvytku publichnoho audytu v umovakh modernizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini: problemy teorii ta praktyky* [Institutional aspects of the development of public audit in the conditions of modernization of public administration in Ukraine: problems of theory and practice]. Kyiv: Karavela Publishing House.
9. *Zakon Ukrainy Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia* : projekt u novii redaktsii 5.01.2022 roku. Retrieved from <https://ltd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1775967>.
10. *Zakon Ukrainy Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia* : 07.06.2001 roku №2493-III. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
11. *Zakon Ukrainy Pro dostup do publichnoi informatsii* : pryiniaty 13.12.2022 roku №2849-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
12. *Zakon Ukrainy Pro hromadianstvo Ukrainy* : pryiniaty 28. 01. 2016 roku №957-VIII. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/2663-iv-2850>.
13. *Kodeks zakoniv pro pratsiu iz zminyamy*: 13.12.2022 roku №2839-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
14. *Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu* : pryiniaty 12.05.2022 roku №2259. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>.
15. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>.
16. *Zakon Ukrainy Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu* : pryiniaty 15.03.2022 roku №2136-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

Received: 03.25.2023 / Review 05.07.2023 / Accepted 06.30.2023