

DOI: 10.15276/EJ.03.2026.7

DOI: 10.5281/zenodo.23304454

UDC: 35.08:005.95/.96

JEL: H83, J24, M12, M51

Received: 2026-06-28, Revised: 2026-08-03, Accepted: 2026-09-07, Published: 2026-09-29

МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

METHODS OF FORMATION AND MANAGEMENT OF THE PERSONNEL RESERVE

Olena A. Lypynska, Doctor of Economic Sciences
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0002-6317-7511
Email: lypynska.o.a@op.edu.ua

Nataliia V. Husarina, Doctor of Economics Sciences, Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0003-3418-9422
Email: husarina.n.v@op.edu.ua

Липинська О.А., Гусаріна Н.В. Методи формування та управління кадровим резервом. Науково-методична стаття.

У статті досліджено сучасні методи формування та управління кадровим резервом в органах державної влади та місцевого самоврядування. Обґрунтовано значення кадрового резерву як стратегічного інструменту забезпечення безперервності, стабільності та результативності публічного управління. Запропоновано комплексний підхід до управління кадровим резервом, що охоплює планування кадрових потреб, добір кандидатів, оцінювання професійних компетентностей і лідерського потенціалу, професійний розвиток та моніторинг результатів діяльності. Визначено основні етапи формування кадрового резерву та обґрунтовано важливість прозорих процедур відбору. Доведено необхідність систематичного оцінювання професійного розвитку й адаптації програм підготовки до змін організаційних потреб. Встановлено, що ефективне управління кадровим резервом сприяє зміцненню інституційної спроможності органів влади, забезпеченню наступності керівництва та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Ключові слова: кадровий резерв, кадрова політика, публічне управління, державна служба, місцеве самоврядування, професійний розвиток, управлінські компетентності

Lypynska O.A., Husarina N.V. Methods of Formation and Management of the Personnel Reserve. Scientific and methodical article.

The article examines modern methods of forming and managing a personnel reserve in public authorities and local self-government bodies. The personnel reserve is substantiated as a strategic tool for ensuring continuity, stability, and effectiveness of public administration. A comprehensive approach to personnel reserve management is proposed, covering workforce planning, candidate selection, assessment of professional competencies and leadership potential, professional development, and performance monitoring. The main stages of personnel reserve formation are identified, and the importance of transparent selection procedures is substantiated. The study emphasizes the need for systematic assessment of professional development and adaptation of training programs to changing organizational needs. Effective personnel reserve management contributes to strengthening institutional capacity, ensuring leadership succession, and improving the effectiveness of managerial decision-making.

Keywords: personnel reserve, personnel policy, public administration, civil service, local self-government, professional development, managerial competencies

В умовах сучасних трансформаційних процесів в Україні особливої актуальності набуває питання формування та ефективного управління кадровим резервом як важливого інструменту забезпечення безперервності діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання. Процеси децентралізації, цифровізації управління, реформування публічної служби, а також виклики, спричинені воєнним станом і післявоєнним відновленням держави, потребують наявності висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно реагувати на зміни та ефективно виконувати управлінські функції.

У сучасних умовах кадровий резерв розглядається не лише як механізм заміщення вакантних посад, а як стратегічний інструмент розвитку людського капіталу, що забезпечує виявлення, підготовку, професійний розвиток і просування перспективних працівників. Водночас у багатьох організаціях спостерігаються проблеми відсутності системного підходу до формування кадрового резерву, недостатньої прозорості процедур відбору кандидатів, недосконалості механізмів оцінювання компетентностей та професійного розвитку резервістів.

Особливої ваги зазначена проблема набуває в органах публічного управління та місцевого самоврядування, де якість кадрового потенціалу безпосередньо впливає на ефективність реалізації державної політики, надання публічних послуг та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Зростаючі вимоги до професійної компетентності управлінських кадрів зумовлюють необхідність удосконалення методів формування та управління кадровим резервом на засадах стратегічного

планування, компетентнісного підходу, безперервного навчання та цифрових технологій управління персоналом.

У зв'язку з цим дослідження методів формування та управління кадровим резервом є своєчасним і актуальним, оскільки спрямоване на пошук ефективних підходів до забезпечення організацій кваліфікованими кадрами, підвищення якості кадрової політики та зміцнення інституційної спроможності органів влади в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Аналіз останніх публікацій по проблемі

Під час підготовки цього дослідження автори спиралися на праці таких вчених, як О.О. Костенко та Н.М. Грушинська [6], Т.Є. Кагановська [4], М.Д. Виноградського [1], С. Пирожков та А. Павлюк [10], І. Дробот, В.Г. Яцуби [13] які аналізували проблеми розробки та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Ці дослідники сформулювали методологічну базу розуміння кадрового резерву як інструменту реалізації державної кадрової політики. У їхніх працях наголошено на:

- системності кадрової політики в публічному управлінні;
- правових і організаційних засадах добору, оцінювання та просування кадрів;
- зв'язку резерву з цілями держави та місцевого самоврядування;
- необхідності прозорості, підзвітності та конкурсності.

Цей корпус робіт окреслює резерв як планову діяльність зі сталими процедурами: ідентифікація потенціалу, оцінювання компетентностей, індивідуальні плани розвитку та наступність на посадах.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)

Метою статті є обґрунтування сучасних методів формування та управління кадровим резервом в органах державної влади та місцевого самоврядування, визначення їх переваг, недоліків і можливостей застосування для забезпечення професійного розвитку персоналу, підвищення ефективності кадрової політики та зміцнення інституційної спроможності органів публічного управління.

Виходячи з концепції державної кадрової політики можна вважати, що керівництво державних та місцевих органів влади протягом тривалого періоду має цілеспрямовану загальнодержавну стратегію. Ця стратегія орієнтована на знаходження, навчання, розвиток і раціональне використання людського капіталу для досягнення національних інтересів – інтересів особистості, суспільства та держави у всіх сферах життя. Ці інтереси гарантують збереження національних цінностей, державного суверенітету, територіальної цілісності України як демократичної соціальної держави з розвиненою ринковою економікою. Однак, обсяг та межі державного регулювання процесів управління персоналом, ступінь їх децентралізації та демократизації залежать від подальшої стратегії розвитку держави.

Матеріали та методи

Методологічною основою дослідження методів формування та управління кадровим резервом є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують всебічний аналіз теоретичних, організаційних та практичних аспектів створення й використання кадрового резерву в системі управління персоналом.

У ході дослідження використано системний підхід, який дозволяє розглядати кадровий резерв як цілісну систему, що поєднує процеси відбору, оцінювання, професійного розвитку та просування працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Для дослідження теоретичних засад формування кадрового резерву застосовано методи аналізу та синтезу, що дали змогу узагальнити наукові підходи до трактування сутності кадрового резерву, його функцій, принципів формування та ролі в забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено понятійний апарат дослідження та сформульовано наукові висновки.

Історичний метод використано для вивчення еволюції підходів до формування кадрового резерву та трансформації кадрової політики в державному і корпоративному секторах. Порівняльний аналіз дозволив дослідити вітчизняний і зарубіжний досвід управління кадровим резервом, виявити переваги та недоліки різних моделей його формування. Для оцінки ефективності методів формування кадрового резерву застосовано статистичний метод, який передбачає аналіз показників кадрового складу, рівня плинності персоналу, професійного розвитку працівників та результативності кадрових програм. Метод групування та узагальнення використано для систематизації чинників, що впливають на формування та розвиток кадрового резерву.

За допомогою структурно-функціонального методу досліджено взаємозв'язок між елементами системи управління кадровим резервом, визначено функції суб'єктів кадрової роботи та механізми реалізації кадрової політики. Процесний підхід дозволив розглянути формування кадрового резерву як безперервний процес, що включає планування потреб у персоналі, відбір кандидатів, навчання, оцінювання та кар'єрне просування. Використання комплексу загальнонаукових і спеціальних методів забезпечує комплексне дослідження методів формування та управління кадровим резервом, сприяє виявленню проблемних аспектів кадрової роботи та обґрунтуванню напрямів підвищення ефективності кадрової політики організацій.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування

Науковці О.О. Костенко та Н.М. Грущинська стверджували, що «при розробці кадрової політики в органах влади та муніципалітетів важливо розрізняти:

- розвиток кадрової доктрини;
- розроблення концепції кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування, визначення її змісту (цільової системи, пріоритетів, принципів тощо);
- розробка програм (цільових, комплексних тощо);
- розробка та адаптація механізмів реалізації кадрової політики з метою вирішення своїх окремих проблем» [6].

При формуванні основ кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування необхідно враховувати низку важливих аспектів (рис. 1).

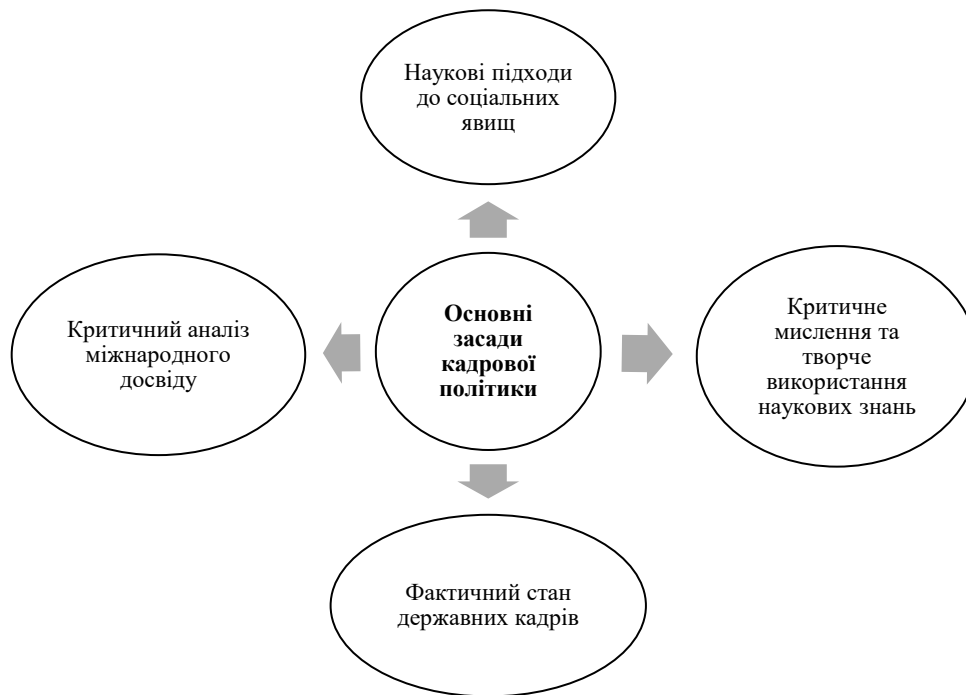


Рисунок 1. Основні засади кадрової політики в органах влади

Джерело: власна розробка авторів

Перш за все, це наукові підходи до вивчення соціальних явищ, такі як системність, історизм та соціальна складова. Використання цих концепцій дозволяє зрозуміти глибинну природу управління персоналом та його роль у суспільстві. Крім того, важливим є критичне мислення та творче використання наукових знань, що накопичені в галузі управління персоналом. Це дозволяє виробляти нові підходи та стратегії, адаптовані до специфіки конкретної організації та її потреб. При розробці кадрової політики також слід враховувати фактичний стан державних кадрів. Аналіз наявного персоналу, його навичок, компетенцій та потенціалу є важливим етапом у створенні ефективної політики. Додатково, варто провести критичний аналіз міжнародного досвіду управління працівниками, зокрема щодо їхньої адаптації в українському контексті з урахуванням традицій та особливостей менталітету. Це допоможе виокремити найефективніші практики та принципи, які можуть бути успішно впроваджені в українській системі управління персоналом.

Т.Є. Кагановська вважає, що «розробка та реалізація науково обґрунтованої кадрової політики в органах влади та місцевих громад є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою успішної реалізації в державній та місцевій стратегії інноваційного розвитку, спрямованої на економічне зростання та досягнення високого рівня життя» [4].

Тобто, кадрова політика повинна базуватися на комплексі принципів, які відповідають сучасним глобальним тенденціям соціального розвитку та демократичним стандартам. Виокремлені принципи, що лежать в основі забезпечення ефективної кадрової політики, наведені на рис. 2.

Реформування сучасної кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування представляє складний та вимогливий процес, який варто розглядати як майстерну гру зі збалансованою гравітацією між інноваційністю та стійкістю, перспективністю та практичністю. Цей шлях розвитку організаційного потенціалу вимагає проникливого аналізу, планування стратегій, підтримки науково-дослідних досліджень та креативного підходу до вирішення складних проблем. Завдання полягає у створенні новаторської та дієвої кадрової політики, яка забезпечить ефективне управління талантами,

розвиток компетенцій та збереження потенціалу державного та місцевого рівнів влади. Такий підхід до реформування кадрової політики відкриває шлях до створення динамічної та адаптивної системи управління, що відповідає сучасним викликам та потребам суспільства.

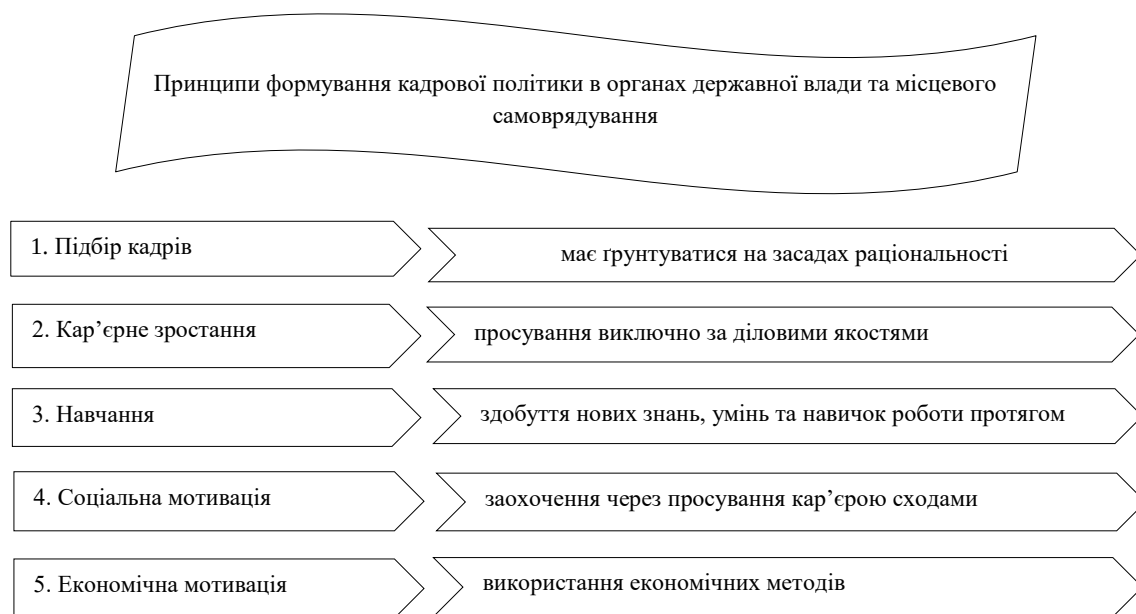


Рисунок 2. Принципи формування кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування

Джерело: власна розробка авторів

Щоб впровадити нову парадигму соціальних цінностей в українському суспільстві, органи державної влади та місцевого самоврядування повинні забезпечувати якісні, оперативні та професійні послуги для населення. У сучасних умовах надання адміністративних послуг відрізняється не лише кардинальними змінами в ставленні державних службовців та місцевих чиновників до громадян, але й потребою адаптувати такі послуги до європейських стандартів та умов. Для досягнення цієї мети, необхідне також активне міжнародне співробітництво, що сприятиме обміну досвідом та впровадженню передових практик у сфері надання послуг. Такий підхід сприятиме зміцненню довіри громадян до владних структур та покращенню якості життя українського населення.

За результатами оцінювання OECD Public Integrity Indicators у 2025 році Україна продемонструвала вищі показники якості стратегічної антикорупційної політики порівняно із середніми значеннями країн OECD. Так, рівень відповідності нормативної бази стратегічного забезпечення доброчесності становив 73% проти середнього показника OECD на рівні 38%, а рівень реалізації відповідних стратегій досяг 80% при середньому значенні OECD 32%. Крім того, рівень виконання рекомендацій внутрішнього аудиту в державному секторі України становив близько 67%. [14]. Отримані результати свідчать про позитивну динаміку розвитку інституційних механізмів доброчесності, прозорості та підзвітності в системі публічного управління України. Позицію України можна побачити у табл. 1.

Таблиця 1. Порівняння показників публічної доброчесності України та країн OECD (2025)

Показник	Україна	Середній показник OECD
Якість стратегічної нормативної бази у сфері доброчесності та протидії корупції	73%	38%
Реалізація стратегій доброчесності та антикорупційної політики	80%	32%
Рівень виконання рекомендацій внутрішнього аудиту	66,9%	дані відрізняються за країнами
Кількість рекомендацій внутрішнього аудиту, виконаних протягом року	1033 із 1545	—

Джерело: складено авторами за матеріалами [14]

У процесі реформування місцевого самоврядування вирішальну роль відіграє перехід від традиційної консервативної моделі до нової, більш креативної та інноваційної моделі. Основна увага зосереджується на забезпеченні якісних послуг громадянам та гарантуванні сталого місцевого розвитку. Цей перехід вимагає впровадження прогресивних підходів, стимулювання творчості та новаторських ідей в управлінні

місцевими справами. При цьому, велике значення має підвищення ефективності та прозорості роботи органів місцевого самоврядування, залучення громадськості до прийняття рішень та забезпечення активної участі громадян у формуванні місцевої політики. Такий перехід до нової моделі місцевого самоврядування відкриває шлях до створення динамічного, відкритого та сучасного середовища, сприятливого для розвитку місцевих громад та забезпечення їхнього добробуту.

Тож можна погодитися із думкою М.Д. Виноградського: «вирішальним чинником модернізації місцевого самоврядування є ефективна кадрова політика в широкому розумінні, яка включає тиражування кадрових ресурсів місцевого самоврядування, їх зайнятість, правове регулювання виробничих відносин, механізмів організації та підбору кадрів, процеси мотивація, оцінка, удосконалення, просування, переміщення працівників, формування в них високої корпоративної культури» [1].

Необхідність зміни підходу до кадрової політики в усіх сферах управління сьогодні стає важливою. Відходячи від політичних критеріїв та кадрових методів, принцип професіоналізму та компетентності повинен бути основою підготовки вищого керівництва органів виконавчої влади. На підставі вище зазначеного складемо алгоритм системи формування персоналу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, якій стає важливим кроком у цьому напрямку (табл. 2).

Таблиця 2. Алгоритм системи формування персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування

Етапи	Порядок дій
1. Розробка кадрової політики держави у сфері формування персоналу	1) законодавче урегулювання та удосконалення; 2) приведення базових основ (принципів, методів, шляхів розвитку; адаптація тощо) до міжнародних вимог; 3) організацію та розвиток освітньої галузі «Державне управління»
2. Професійна адаптація	1) професійне інформаційне забезпечення; 2) професійне консультування; 3) діагностичне обстеження
3. Добір та відбір на державну службу	1) кадрове планування (визначення кількісної та якісної потреби у персоналі); 2) проведення кадрових конкурсів та призначення; 3) супроводження та адаптація; 4) роботу з кадровим резервом
4. Просування по державній службі	1) планування службової кар'єри; 2) професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації; 3) атестація персоналу
5. Розробка та впровадження відповідних інноваційних технологій	1) наукове дослідження та удосконалення; 2) модернізацію та професіоналізацію кадрових служб; 3) новітні технології та механізми кадрової роботи

Джерело: власна розробка авторів

Кадрова політика на державній службі та її реалізація спрямовані на досягнення стратегічних цілей, таких як розвиток високого рівня професіоналізму та культури управління, а також здійснення ефективного кадрового забезпечення всіх сфер громадської діяльності й обслуговування. Мотиваційна складова та створення привабливого іміджу державних службовців повинні пронизувати всі підсистеми та складові системи кадрового управління.

Перший крок у процесі кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування – це розробка державної кадрової політики щодо підготовки кадрів. Це передбачає формування нового покоління підсистем підготовки кадрів, яке дозволить сільським, селищним та міським керівникам одночасно готувати кандидатів на вакантні посади та формувати дієздатні команди в системі органів державної влади та місцевого самоврядування.

Такий підхід до кадрової політики сприятиме покращенню ефективності управління, підвищенню якості послуг, а також зміцненню відносин між органами влади та громадянами. Для досягнення цих цілей необхідно активно впроваджувати інноваційні підходи до відбору, навчання та підготовки кадрів, залучати експертів з різних сфер для внесення свіжих ідей і перспективних рішень.

Ключовим аспектом у формуванні ефективної кадрової політики є розвиток системи навчання та професійного зростання. Необхідно забезпечити доступ до якісної освіти та навчальних програм, спрямованих на розвиток не лише фахових навичок, але й лідерських, комунікативних та аналітичних компетенцій.

Додатково, розширення міжнародного співробітництва та обмін досвідом з іншими країнами може стати цінним джерелом знань та інноваційних практик. Це сприятиме усуненню недоліків і впровадженню найкращих практик у сфері кадрового управління.

Таким чином, перехід до сучасної кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування вимагає системного підходу, акцентуючи увагу на професіоналізмі, компетентності та постійному розвитку кадрів. Тільки таким чином можна забезпечити якісне надання послуг громадянам, підвищити ефективність управління та сприяти сталому розвитку українського суспільства.

Забезпечення ефективного планування, відбору та навчання кадрів для органів державної влади та місцевого самоврядування є невід'ємною складовою процесу управління персоналом. Враховуючи постійну зміну вимог і потреб сучасного суспільства, необхідно розробити та реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підготовку, відбір та навчання кваліфікованих кадрів.

С. Пирожков та А. Павлюк, описують комплекс заходів, який на їхню думку[10], потрібно вжити в Україні:

1. Закон, який встановлює чіткі вимоги до професійної підготовки кандидатів для успішної роботи на муніципальній службі, принаймні, на керівних посадах з урахуванням рівня та спрямованості освіти, досвіду професійного та практичного досвіду, навичок та відповідальності.

2. Положення, що стосуються процедури відбору, корисно доповнити таблицями оцінки досвіду кандидатів на відповідні посади. Розглянути резервування на посади в органах виконавчої влади, які призначаються спеціальними комісіями, підпорядкованими цим органам. Внести дві-три рекомендації установ та/або посадових осіб у процесі відбору з урахуванням їхніх державних повноважень. Розробка науковообґрунтованих рекомендацій щодо визначення мотивації кандидатів у контексті їх оцінки при відборі на посаду.

3. Створити профорієнтаційну програму для виявлення талановитої та перспективної молоді та підготовки її до керівних посад в органах виконавчої влади громади, включаючи всі рівні вищої освіти та кваліфікації.

4. Реструктуризувати роботу по створенню резерва. Резерв повинен складатися з найбільш обізнаного і технічно кваліфікованого персоналу і не повинен мати знаків і обмежень, пов'язаних з галуззю, місцем розташування, партією, «командуванням». Резерв повинен бути фундаментальним кроком у плануванні кар'єри.

5. Для визначення основної мети відбору персоналу є підготовка його кадрової бази – еліти професійних кадрів. Забезпечити належний соціальний захист і державну підтримку цих кадрів, а також доступність і відкритість їх навчання для громадян» [4].

Треба погодитися із запропонованим комплексом заходів спрямованих на підготовку, відбір та навчання кваліфікованих кадрів, що були запропоновані А. Павлюком та С. Пирожковим. Також, хотіла б описати, як саме я бачу етапи вживання заходів із даного комплексу.

Перший етап – планування. Передбачає аналіз поточних та майбутніх потреб органів влади та самоврядування в кадрах, визначення ключових компетенцій, а також складання стратегічного плану розвитку кадрового потенціалу. Це дозволить забезпечити відповідність між наявними ресурсами та потребами організації.

Другий етап – відбір. Включає проведення конкурсних процедур, спрямованих на відбір найкращих кандидатів на посади в органах влади та самоврядування. Цей процес повинен бути прозорим, об'єктивним і забезпечувати високу якість відібраних кадрів, що відповідають вимогам посади та мають необхідний досвід і компетенції.

Третій етап – навчання. Включає розробку та реалізацію програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації кадрів. Це може включати тренінги, семінари, курси, стажування та інші форми навчання, спрямовані на розвиток лідерських навичок, управлінської ефективності, комунікаційних вмінь та інших важливих компетенцій.

Реалізація цих заходів вимагає активної співпраці з навчальними закладами, тренерами та експертами з відповідних галузей. Важливо забезпечити доступ до актуальної інформації, навчальних матеріалів та ресурсів, що сприятимуть професійному розвитку кадрів.

Крім того, необхідно створити систему моніторингу та оцінки ефективності планування, відбору та навчання кадрів. Це дозволить визначити успішність впроваджених заходів, виявити можливі проблеми та внести необхідні корективи для поліпшення системи.

Загалом, організація планування, відбору та навчання кадрів є ключовим елементом успішного управління органами державної влади та місцевого самоврядування. Вона сприяє формуванню компетентного та високопрофесійного персоналу, здатного ефективно виконувати свої обов'язки та відповідати викликам сучасного суспільства.

В сучасних умовах виникає потреба в створенні та реалізації ефективного механізму набору кадрів для органів державного управління (рис. 3).

Проаналізувавши рисунок, можна зробити висновок, що механізм забезпечення потреби в кадрах для органів державної влади та місцевого самоврядування являє собою послідовність трьох етапів.

Перший етап – планування потреби. В сучасному світі планування потреби в кадрах для служби в органах державної влади та місцевого самоврядування є ключовим етапом у забезпеченні ефективного та результативного функціонування державного апарату. Цей процес вимагає системного підходу та урахування різноманітних факторів, що впливають на потребу в кадрах.

Одним з головних аспектів планування є аналіз поточного стану та стратегічних цілей органів державної влади та місцевого самоврядування. Це включає вивчення функціональних обов'язків, посадових ієрархій, оцінку компетенцій та вмінь, необхідних для ефективного виконання завдань у сфері управління.

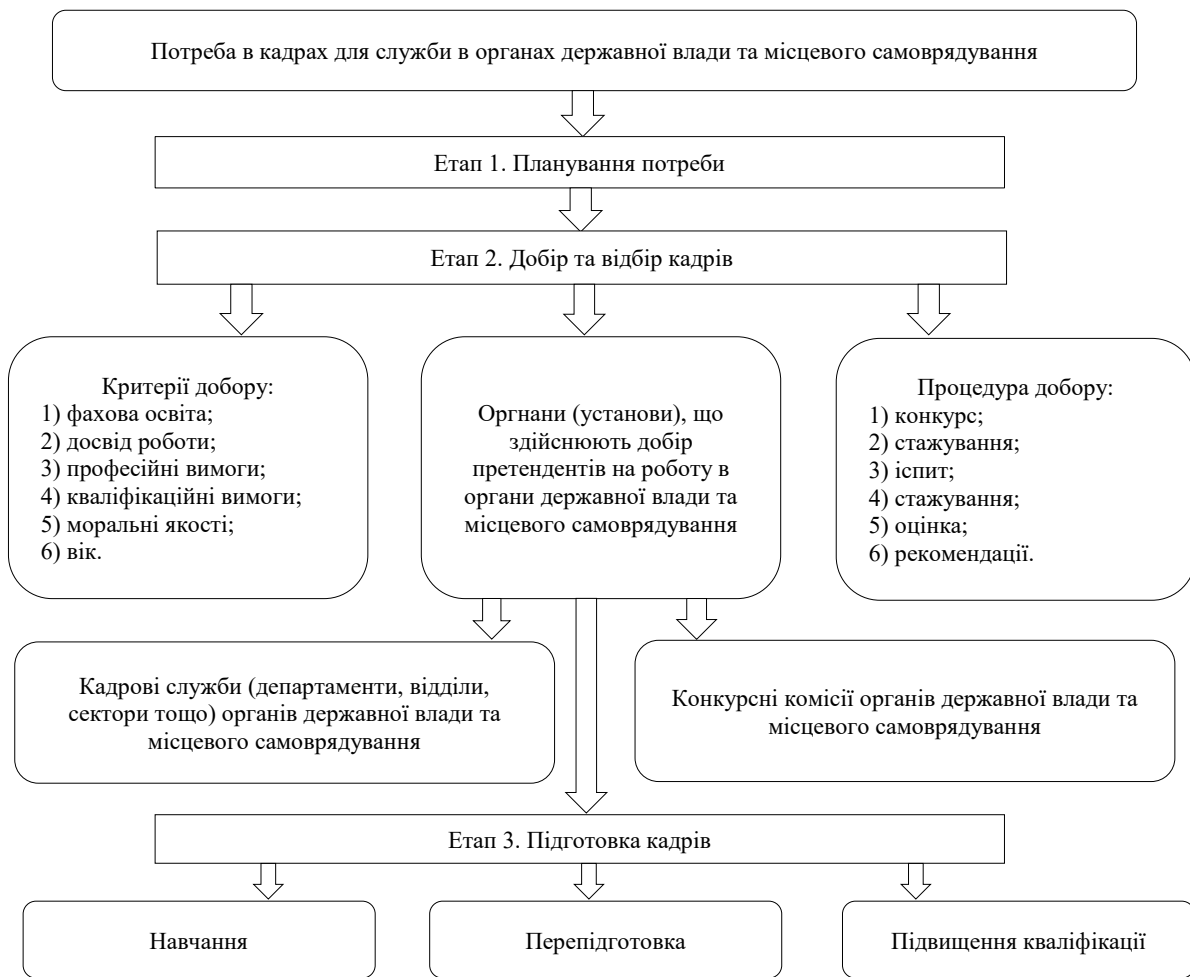


Рисунок 3. Послідовність забезпечення потреби в кадрах для органів державної влади та місцевого самоврядування

Джерело: власна розробка авторів

Другим важливим кроком є прогнозування майбутніх потреб в кадрах. Це включає аналіз демографічних та соціо-економічних тенденцій, змін в політичній та законодавчій сфері, а також врахування впливу технологічного розвитку та інновацій на роботу органів управління. Заздалегідь передбачення потреб у кадрах дозволяє підготуватися до майбутніх викликів та забезпечити належний рівень компетенцій у державному апараті.

Третім аспектом є розробка стратегій та планів дій з привласнення, розвитку та збереження кадрів. Це включає створення привабливої робочої атмосфери, розвиток програм професійного навчання та підвищення кваліфікації, а також застосування інструментів мотивації та розвитку кар'єри.

Другий етап – добір та відбір кадрів. Це важливий процес, спрямований на залучення кваліфікованих та компетентних фахівців, здатних ефективно виконувати завдання у сфері управління та приймати обґрунтовані рішення.

Перший крок у цьому процесі – це ретельний аналіз потреб та вимог, які ставляться до кандидатів на посади в органах державної влади та місцевого самоврядування. Це включає визначення необхідних знань, навичок та досвіду, а також особистісних якостей, необхідних для успішної роботи у цих сферах.

Другим кроком є розробка стратегії добору та відбору кадрів. Це включає визначення методів та інструментів, що будуть застосовуватися для привернення уваги потенційних кандидатів із різних джерел, включаючи публічні оголошення, професійні мережі та бази даних, а також рекомендації та рекрутингові агентства. Під час процесу відбору кандидатів, слід звернути увагу на оцінку їхніх здібностей та компетенцій. Це може включати проведення співбесід, психологічних тестів, а також аналіз портфоліо та референційних довідок. Крім того, важливо забезпечити прозорий та об'єктивний процес оцінки кандидатів, що базується на критеріях, встановлених заздалегідь. Після завершення відбору необхідно здійснити остаточний вибір кандидатів, які найкраще відповідають вимогам посади. Це передбачає аналіз і порівняння їхніх компетенцій, досвіду та потенціалу для подальшого розвитку. Результати відбору повинні бути документовані та представлені керівництву для прийняття остаточного рішення.

Третій етап – підготовка кадрів. Основним завданням підготовки є розширення професійних компетенцій кадрів, ознайомлення зі специфікою роботи в публічному секторі, вивчення законодавства та

нормативних актів, що регулюють діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Під час підготовки кадрів велика увага приділяється розвитку лідерських якостей, вмінню приймати відповідальні рішення, вести конструктивний діалог та здійснювати ефективне управління. Крім теоретичного навчання, важливим є і практичне засвоєння знань шляхом практичної роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування. Це може включати стажування, роботу на посадах асистентів чи помічників керівників, участь у проєктах та програмах, спрямованих на розвиток публічного управління, проведення спеціалізованих тренінгів, навчальних курсів.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Таким чином всі ці заходи спрямовані на забезпечення високої якості та професіоналізму в органах державної влади та місцевого самоврядування. Планування потреби кадрів в установі, добір та відбір кадрів, а також їх навчання є важливими елементами розвитку державного апарату, який допомагає забезпечити компетентних та відповідальних працівників, готових до ефективної служби громаді та реалізації стратегічних завдань держави. Важливим елементом ефективного кадрового резерву є постійна оцінка та моніторинг потенційних лідерів. Це дозволяє визначити їхній прогрес, виявити потреби в додатковій підготовці та адаптації до нових викликів. Крім того, цей процес дає можливість вчасно виявляти і вирішувати можливі проблеми, пов'язані зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Реалізація кадрового резерву в територіальних громадах України сприяє підвищенню ефективності управління та розвитку на місцевому рівні. Забезпечення наявності кваліфікованих кадрів, готових приймати відповідальність та приймати стратегічні рішення, сприяє підвищенню якості прийнятих рішень та досягненню поставлених цілей громади.

Abstract

The article explores theoretical and practical approaches to the formation and management of a personnel reserve in public authorities and local self-government bodies. The relevance of the study is determined by the growing need to ensure continuity in public administration, strengthen institutional capacity, and provide public institutions with highly qualified professionals capable of effectively responding to contemporary governance challenges. The research substantiates that the effectiveness of personnel reserve management depends on the implementation of a comprehensive system that combines workforce planning, candidate selection, professional development, and continuous performance evaluation. Particular attention is paid to the methods used for identifying potential candidates, assessing their professional competencies, leadership abilities, and readiness to assume managerial responsibilities in the future.

The study identifies three key stages in the formation and management of a personnel reserve. The first stage involves planning personnel needs and determining the competencies required for current and future positions within public institutions. This process includes the analysis of organizational objectives, assessment of existing human resources, and forecasting future staffing requirements considering socio-economic, demographic, legislative, and technological changes. The second stage focuses on the selection and inclusion of candidates in the personnel reserve. Effective methods of recruitment and assessment are examined, including competency-based interviews, professional testing, psychological assessment, performance appraisal, and evaluation of leadership potential. The research emphasizes the importance of transparency, objectivity, and equal opportunities in selecting reserve candidates. The third stage concerns the development and management of personnel reserve members through targeted training, mentoring, internships, participation in development projects, and continuous professional education. Such approaches contribute to the acquisition of practical skills, enhancement of managerial competencies, and preparation for future leadership positions within public administration institutions.

The findings indicate that effective personnel reserve management requires systematic monitoring, regular evaluation of candidates' progress, and timely adaptation of development programs to changing organizational needs. The implementation of modern methods for forming and managing a personnel reserve contributes to improving the quality of public administration, ensuring leadership succession, reducing staffing risks, and strengthening the capacity of territorial communities and public institutions. The study concludes that the development of an effective personnel reserve system represents a strategic tool for enhancing the professionalism, sustainability, and effectiveness of public authorities and local self-government bodies in the context of ongoing administrative reforms and sustainable development objectives.

References:

1. Vynohradskiy, M. D., & Shkanova, O. M. (2019). Personnel management (2nd ed.). Tsentru uchbovnoi literatury.
2. Zavinovska, H. T. (2018). Labor economics. Kyiv National Economic University.

3. Artsyz City Council. (2023). Report of the Mayor of Artsyz on the work of the Executive Committee and the activities of the executive bodies of the Artsyz City Council in 2022. <https://www.arciz-rada.gov.ua/normativno-pravovi-akti/zviti/3718-zvit-artsizkogo-miskogo-golovi-pro-robotu-vikonavchogo-komitetu-ta-diyalnist-vikonavchikh-organiv-artsizkoji-miskoji-radi-u-2022-rotsi>
4. Kahanovska, T. Ye. (2020). Staffing of public administration in Ukraine. V. N. Karazin Kharkiv National University.
5. Kovbasiuk, Yu. V., & Semenchenko, A. I. (2015). Institutional support of personnel policy in public administration: Formation and development. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.
6. Kostenko, O. O., & Hrushchynska, N. M. (2020). Formation and implementation of personnel policy in public authorities: Domestic and foreign experience. *Ekonomichnyi prostir*, (158), 77–82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-13>
7. Lypynska, O. A. (2022). Professional development as a component of professional training of public servants of territorial communities in Ukraine. Transformation of education management models in territorial communities: Current state, problems, and prospects, (pp. 153–190). TOV NVP "Rostok A.V.T." <https://drive.google.com/file/d/1pyHV0pYD4XxMKRjzO7df-OQPeVonQgDU/view>
8. Mykhalevska, L. B. (2015). The essence of the phenomenon of "personnel potential of public authorities". *Menedzher*, (1), 186–195.
9. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2019). Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service "On approval of the Procedure for organizing professional development of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and local council deputies", No. 211-19 of November 26, 2019. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>
10. Pyrozhekov, S., & Pavliuk, A. (2019). Administrative-territorial reform in Ukraine: Current issues of methodology and practice. *Ekonomika Ukrainy*, (7), 123–129.
11. Current state and problems of local self-government development in Ukraine. (2004). *Kurier mistsevoho samovriaduvannia*, (8), 48.
12. Taran, V. (n.d.). Ways to improve staffing of executive bodies of local councils. http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik5/fail/Taran.pdf
13. Yatsuba, V. H. (2015). Improving the administrative-territorial structure: There can be no ill-considered steps. Administrative-territorial structure of Ukraine: Problematic issues and possible solutions. Kyiv.
14. National Agency on Corruption Prevention. (2024, December 9). The OECD Public Integrity Indicators for Ukraine have been published. <https://nazk.gov.ua/en/news/the-oecd-public-integrity-indicators-for-ukraine-have-been-published/>

Посилання на статтю:

Липинська О.А. Методи формування та управління кадровим резервом / О.А. Липинська, Н.В. Гусаріна // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2026. – № 3 (37). – С. 68-76. – Режим доступу: <https://ejop.economics.net.ua/ejopu/2026/No3/68.pdf>. <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2026.7>. <https://zenodo.org/records/23304454>.

Reference a Journal Article:

Lypynska O.A. Methods of Formation and Management of the Personnel Reserve / O.A. Lypynska, N.V. Husarina // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2026. – № 3 (37). – P. 68-76. – Retrieved from: <https://ejop.economics.net.ua/ejopu/2026/No3/68.pdf>. <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2026.7>. <https://zenodo.org/records/23304454>.



This is an open access journal and all published articles are licensed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0)