

DOI: 10.15276/ETR.04.2026.7
DOI: 10.5281/zenodo.22725875
UDC: 35.08:352.07(477)
JEL: H83, J24, J45, R58

Received: 2026-06-04, Revised: 2026-07-05, Accepted: 2026-07-30, Published: 2026-08-26

КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

PERSONNEL RESERVE IN THE CONTEXT OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT IN UKRAINE

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

Maryna Ye. Shepel, PhD in Pedagogy, Associate Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0001-6534-9797
Email: shepel.m.ie@op.edu.ua

Липинська О.А., Шепель М.Є. Кадровий резерв в умовах розвитку територіальних громад України. Науково-методична стаття.

У статті розглядається роль розвитку кадрового резерву у забезпеченні інституційної спроможності територіальних громад в Україні в умовах децентралізації, воєнного стану та післявоєнного відновлення. Сучасні виклики, включаючи демографічні втрати, міграційні процеси, трансформації ринку праці та підвищені вимоги до органів місцевого самоврядування, зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління персоналом та формування ефективної системи кадрового резерву. Дослідження базується на аналізі наукових публікацій, законодавчих та нормативних документів, а також сучасних підходів до управління державним персоналом. Особлива увага приділяється ролі кадрового резерву як стратегічного інструменту забезпечення сталого розвитку громад та посилення ефективності місцевого управління. Дослідження демонструє, що кадровий резерв слід розглядати не просто як механізм заміщення вакантних посад, а як комплексну систему виявлення, відбору, навчання, мотивації та розвитку потенційних управлінських кадрів. Результати дослідження свідчать про те, що сучасна система кадрового резерву в багатьох територіальних громадах залишається фрагментованою та недостатньо адаптованою до сучасних соціально-економічних викликів.

Ключові слова: кадровий резерв, система формування персоналу, кадрова політика, кадрове забезпечення, кадрові забезпечення місцевого самоврядування, реформування місцевого самоврядування, залученні громади до процесів планування місцевого розвитку, потреби в кадрах для служби в органах державної влади та місцевого самоврядування, розвиток інформаційного суспільства, адміністративне управління в державній службі

Lypynska O.A., Shepel M.Ye. Personnel Reserve in the Context of Territorial Community Development in Ukraine. Scientific and methodical article.

The article deals with the role of personnel reserve development in ensuring the institutional capacity of territorial communities in Ukraine under the conditions of decentralization, martial law, and post-war recovery. Contemporary challenges, including demographic losses, migration processes, labor market transformations, and increased demands on local self-government bodies, necessitate the improvement of personnel management approaches and the establishment of an effective personnel reserve system. The study is based on the analysis of scientific publications, legislative and regulatory documents, as well as modern approaches to public personnel management. Particular attention is paid to the role of the personnel reserve as a strategic tool for ensuring the sustainable development of communities and enhancing the effectiveness of local governance. The study demonstrates that the personnel reserve should be considered not merely as a mechanism for filling vacant positions, but as a comprehensive system for identifying, selecting, training, motivating, and developing potential managerial personnel. The study findings indicate that the current personnel reserve system in many territorial communities remains fragmented and insufficiently adapted to contemporary socio-economic challenges.

Keywords: personnel reserve, personnel formation system, personnel policy, staffing support, staffing support in local self-government, local self-government reform, community involvement in local development planning processes, staffing needs for service in public authorities and local self-government bodies, information society development, administrative management in the civil service

Актуальність дослідження кадрового резерву в умовах розвитку територіальних громад України обумовлена необхідністю забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування в процесі децентралізації та післявоєнного відновлення держави. Реформа місцевого самоврядування передбачає розширення повноважень громад, що вимагає наявності висококваліфікованих управлінських кадрів, здатних забезпечувати стратегічне планування, ефективне використання ресурсів та якісне надання публічних послуг.

В умовах воєнних викликів, демографічних змін, трудової міграції та дефіциту кваліфікованих фахівців особливого значення набуває формування дієвої системи кадрового резерву. Саме кадровий резерв виступає інструментом забезпечення безперервності управлінських процесів, професійного розвитку персоналу та підготовки майбутніх керівників для органів місцевого самоврядування.

Крім того, реалізація євроінтеграційного курсу України потребує впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами, орієнтованих на принципи професіоналізму, прозорості, компетентності та доброчесності.

У зв'язку з цим дослідження механізмів формування та використання кадрового резерву в територіальних громадах має не лише теоретичне, а й вагомим практичне значення для підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого розвитку громад.

Аналіз останніх публікацій по проблемі

Питання формування та розвитку кадрового резерву в органах місцевого самоврядування набуває особливої актуальності в умовах децентралізації, посилення ролі територіальних громад та необхідності забезпечення їх кадрової спро-

можності. У сучасній науковій літературі досліджуються проблеми кадрової політики, кадрового потенціалу, професійного розвитку службовців та механізмів кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування.

Значний внесок у дослідження проблем кадрової політики в системі місцевого самоврядування зробили С. Бондарук, який обґрунтував механізми формування кадрової політики та напрями її вдосконалення в умовах реформування публічного управління [3]. Автор наголошує на необхідності системного підходу до формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування та розвитку сучасних механізмів управління персоналом [4].

О. Пархоменко-Кучевіл досліджує вплив процесів децентралізації на формування кадрового потенціалу системи публічного управління [11]. У своїх працях авторка підкреслює, що успішне функціонування територіальних громад значною мірою залежить від професійної підготовки кадрів, їх компетентності та здатності адаптуватися до нових управлінських викликів.

Проблематику кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування розглядають Н. Гавкалова та А. Мосумова, які акцентують увагу на необхідності впровадження сучасних інструментів кадрової роботи, розвитку системи професійного навчання та підвищення ефективності кадрової політики громад [5].

У дослідженнях Р. Думіна кадровий потенціал розглядається як один із ключових чинників ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Автор визначає основні чинники формування кадрового потенціалу та обґрунтовує необхідність удосконалення механізмів його розвитку в умовах сучасних трансформаційних процесів.

Важливими для дослідження кадрового резерву є праці Н. Шишпанової, яка аналізує еволюцію законодавчого регулювання кадрового резерву в системі публічної служби України [13]. Авторка зазначає, що після змін законодавства інститут кадрового резерву втратив частину своїх функцій, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до підготовки та просування управлінських кадрів.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та розвитку кадрового резерву в територіальних громадах України, визначення його ролі у забезпеченні ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, а також розроблення напрямів удосконалення механізмів управління кадровим потенціалом громад в умовах децентралізації, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення країни.

Матеріали та методи

Методологічною основою дослідження кадрового резерву в умовах розвитку територіальних громад України є сукупність загальнонаукових і

спеціальних методів наукового пізнання, які забезпечують комплексне вивчення процесів формування, розвитку та використання кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

У процесі дослідження використано системний підхід, що дозволяє розглядати кадровий резерв як складову системи управління людськими ресурсами територіальної громади, взаємопов'язану з процесами децентралізації, стратегічного планування та місцевого розвитку.

Для розкриття теоретичних засад кадрового резерву застосовано методи аналізу та синтезу, які дали змогу узагальнити наукові підходи до визначення сутності, функцій та механізмів формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження та сформульовано теоретичні висновки.

Порівняльний метод використано для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду формування кадрового резерву, а також для аналізу особливостей кадрової політики територіальних громад на різних етапах розвитку місцевого самоврядування.

Для оцінки сучасного стану кадрового забезпечення територіальних громад застосовано статистичний метод, що передбачає аналіз офіційних даних щодо чисельності посадових осіб місцевого самоврядування, вікової структури кадрів, рівня професійної підготовки та кадрової мобільності. Метод групування та узагальнення дозволив систематизувати чинники, які впливають на ефективність формування кадрового резерву в громадах.

За допомогою структурно-функціонального методу досліджено механізми відбору, підготовки та просування кандидатів до кадрового резерву, а також визначено роль кадрового резерву у забезпеченні інституційної спроможності територіальних громад.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування

Умови розвитку сучасних територіальних громад вимагають ефективного формування кадрового резерву, щоб забезпечити стає і стійке зростання і просування громадського потенціалу. Формування кадрового резерву є стратегічним завданням, яке сприяє розвитку і підтримці перспективних лідерів та професіоналів.

Враховуючи нові тенденції і реалії адміністративної реформи, організація роботи з кадровим резервом потребує перегляду та вдосконалення. Це може бути зроблено шляхом аналізу та перегляду навчальних програм, що застосовуються при підготовці державних службовців та осіб, які зараховані до кадрового резерву. Це дозволить врахувати сучасні вимоги та професійні стандарти, а також впровадити нові інноваційні підходи для підвищення рівня професійної компетентності.

Також виникає потреба у нових підходах до вирішення проблем професійного розвитку кадрів органів місцевого самоврядування. Нормативно-правова база не завжди забезпечує розробку комплексної системи безперервного навчання кадрів, а наявні наукові, навчально-методичні, матеріально-технічні, фінансові та педагогічні ресурси не завжди відповідають сучасним вимогам підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування.

Для ефективного розв'язання цих проблем необхідно спрямувати зусилля на створення нової стратегії професійного розвитку кадрів органів місцевого самоврядування. Ця стратегія повинна ґрунтуватися на впровадженні інноваційних підходів, які враховуватимуть сучасні тенденції та потреби управління на місцевому рівні.

У складній професійній структурі органів місцевого самоврядування суттєвою є частка управлінської діяльності, де кількість керівників у цих органах складає 31,4%, тобто кожен третій працівник органу місцевого самоврядування

безпосередньо здійснює загально-управлінські функції (планування, організації, координації, мотивування, контролю тощо) [7].

Однією з ключових складових процесу підготовки кадрів у системі органів державної влади та місцевого самоврядування є стратегічна, теоретична та політична основа, що лежить в основі управління персоналом місцевих адміністрацій. Ця основа відтворює національні принципи, регулюючи відносини персоналу в усіх установках та на всіх рівнях влади.

Дані свідчать про наявність значного кадрового дефіциту в системі державного управління. Станом на I квартал 2025 року незаповненими залишалися понад 30 тис. посад державної служби, що становить майже шосту частину штатної чисельності [15]. Це актуалізує питання формування кадрового резерву, удосконалення механізмів добору персоналу та розвитку професійних компетентностей державних службовців. Як що порівнювати з попереднім роком то результати надані в таблиці 1.

Таблиця 1. Статистика кадрового забезпечення державної служби України

Показник	2024 р.	I квартал 2025 р.
Фактична кількість державних службовців	159 333 осіб	156 792 особи
Штатна чисельність посад державної служби	192 172 посади (IV кв. 2024)	191 890 посад
Кількість вакантних посад	40 769 осіб (I кв. 2024)	30 522 посади
Частка вакантних посад	близько 21 %	близько 16 %
Мобілізовані державні службовці	4 180 осіб	4 401 особа
Державні службовці за кордоном	1 180 осіб	692 особи

Джерело: складено авторами за матеріалами [15]

Підготовка та формування кадрового резерву є важливим і складним процесом, що потребує неперервної уваги на всіх його етапах. Створення ефективного кадрового резерву стикається з рядом викликів, таких як недостатня бажаність керівництва залучати перспективних фахівців до управління, опасаючись можливої заміни свого посадовця кращим кандидатом та вважають його за потенційного конкурента.

Ефективна робота з кадровим резервом включає ряд складових:

1) Ґрунтовну підготовку кандидатів до входження в державну службу.

2) Безпосередню роботу з зареєстрованими у кадровому резерві працівниками.

3) Систематичний аналіз стану резерву та ефективності його функціонування.

Механізм формування кадрового резерву в органах державної влади та місцевого самоврядування в умовах розвитку та післявоєнної відбудови можна проілюструвати наступним чином, розкриваючи його складові та взаємозв'язки (рис. 1).

Формування кадрового резерву слід починати з розробки положення про роботу з кадровим резервом. Положення має бути нормативним актом, який визначає цілі, завдання, принципи та порядок роботи з кадровим резервом. Положення визначає перелік ключових посад, для яких

організація бажає створити підготовлений кадровий резерв. До цього переліку в основному входять керівні посади, що впливають на конкурентоспроможність організації та досягнення її стратегічних цілей. Ключові посади – перший керівник, його заступники, керівники філій та відділів [1].

Можна вважати, що кадрові ресурси органів державної влади та місцевого самоврядування не обмежуються лише ключовими посадами вищого та середнього керівництва, особливо у період відновлення країни після війни. Для забезпечення їх ефективного функціонування важливо буде залучати до кадрового складу також нижчих керівників та спеціалістів управлінських підрозділів з відповідним рівнем підготовки та потенціалом горизонтального кар'єрного розвитку.

При формуванні кадрового резерву важливо використовувати різні методи оцінки кандидатів. Це може включати аналіз технологічної складності робочого процесу, оцінку різноманітності та трудомісткості робіт, оцінку самостійності роботи, управління обсягом та складністю завдань, а також урахування додаткових обов'язків та відповідальності.

Використання цих методів дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку кандидатів і відібрати тих, хто має потенціал для подальшого

розвитку та зайняття ключових посад у майбутньому, що є дуже важливим для розвитку громад у поствоєнний період. Зрозуміло, що важливим елементом цього процесу є систематичне вивчення та оцінка кандидатів, адже від цього залежить успішність формування ефективного кадрового резерву.

Для того щоб зрозуміти як саме реалізувати механізм формування кадрового резерву в органах державної влади та місцевого самоврядування в умовах розвитку та післявоєнної відбудови необхідно проаналізувати фази та аспекти реалізації кадрової політики.

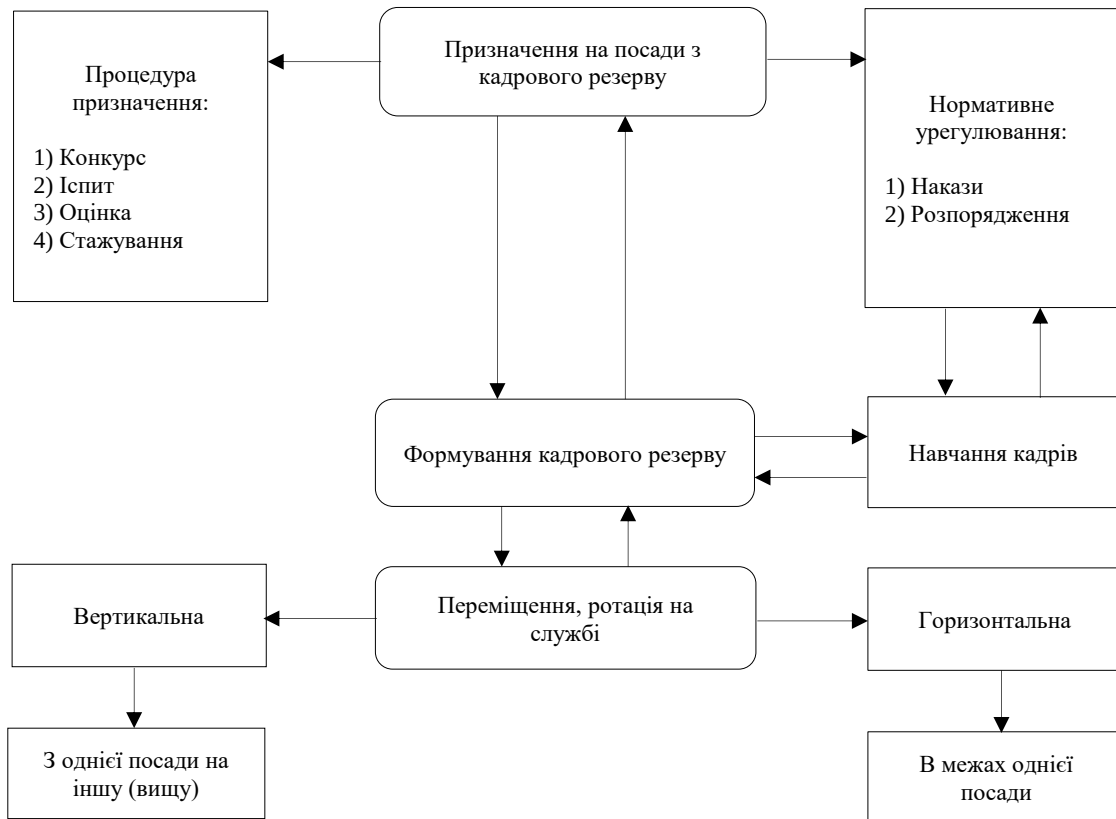


Рисунок 1. Механізм формування кадрового резерву в органах державної влади та місцевого самоврядування в умовах розвитку та післявоєнної відбудови

Джерело: складено авторами за матеріалами [1]

Ретельний аналіз різних механізмів впровадження кадрової політики показує, що в сфері державного управління кадрова політика представляє собою систему теоретичних знань, ідей, принципів, точок зору, а також взаємозв'язків, організаційних дій і практик, спрямованих на визначення цілей, завдань і характеру цієї політики. В процесі вивчення цього питання у науковій літературі механізм реалізації кадрової політики описують як систему з чотирьох рівнів:

- визначення суб'єктів праці персоналу, співвідношення їх функцій (по вертикалі – між центральним, регіональним, місцевим рівнями; по горизонталі – на рівнях управління в органах виконавчої влади);
- визначення завдань і пріоритетів;
- вибір засобів, форм і технологій роботи з персоналом;
- вибір принципів організації кадрової політики держави» [9].

В контексті розвитку територіальних громад України можна виокремити наступні аспекти

впровадження кадрової політики, які мають важливе значення (табл.1):

Необхідно відзначити, що на даний момент законодавством України, зокрема Законом «Про службу в органах місцевого самоврядування», разом із підзаконними нормативно-правовими актами, не передбачено чіткого регулювання процесу організації підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Більше того, система місцевих органів влади в кожному регіоні залежить від його особливостей. Тому у різних регіонах використовуються різні підходи до професійного навчання кадрів органів місцевого самоврядування, оскільки кожна місцева громада має свої власні вимоги та потреби.

Один із методичних ресурсів, яким користуються регіони, полягає у розробці типових навчальних програм для депутатів місцевих рад та голів органів місцевого самоврядування Головним управлінням державної служби України. Центри перепідготовки та підвищення кваліфікації також відіграють важливу роль у забезпеченні навчання працівників органів місцевого самоврядування. Вони пропонують різні форми навчання,

включаючи професійні програми, тематичні та постійно діючі семінари, стажування (включаючи зарубіжне), а також сприяють самоосвіті. Такі

заходи сприяють підвищенню кваліфікації та професійному розвитку кадрів місцевого самоврядування.

Таблиця 2. Аспекти впровадження кадрової політики в територіальних громадах України у контексті їх розвитку та післявоєнного відновлення

Назва аспекту	Характеристика
1. Аналіз потреб та визначення стратегічних напрямків розвитку територіальних громад	Це передбачає оцінку наявних ресурсів, ідентифікацію основних сфер діяльності та визначення професійних компетенцій, необхідних для успішного функціонування громади
2. Встановлення ефективних механізмів підбору та розміщення кадрів	Це охоплює проведення конкурсних відборів, аналіз кваліфікацій та досвіду кандидатів, а також забезпечення прозорості та об'єктивності у процесі прийняття рішень щодо призначення на відповідні посади
3. Забезпечення можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників громадських організацій	Це включає проведення навчальних програм, тренінгів, семінарів та інших заходів, спрямованих на підвищення знань та навичок у сфері розвитку та управління громадами
4. Створення механізмів оцінки та моніторингу ефективності кадрової політики	Це включає визначення показників успішності, збір та аналіз даних про прогрес та досягнення у реалізації кадрових стратегій, а також внесення необхідних коректив для досягнення кращих результатів
5. Створення сприятливої організаційної культури	Спонукає працівників до активної участі, творчого підходу та взаємодії. Це включає підтримку комунікаційних каналів, створення умов для розвитку лідерських якостей, підтримку та мотивацію персоналу

Джерело: власна розробка авторів

Процес професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування відрізняється своєю специфікою порівняно з навчанням державних службовців. Ця специфіка, на мою думку, повинна бути належним чином врахована в управлінні цим процесом, зокрема:

1) Управління процесом професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування потребує особливого урахування специфіки, порівняно з організацією навчання державних службовців. Децентралізація кадрових структур, що діють на різних рівнях, від сіл до областей, має суттєвий вплив на якість роботи керівників та кадрових спеціалістів у сфері професійного розвитку працівників. Зосередження уваги на цих факторах у централізованому порядку має перспективу, оскільки розривність кадрових структур не сприяє якісному та ефективному вирішенню проблем у цьому напрямі.

2) Враховуючи особливості циклічної природи служби в органах місцевого самоврядування (від виборів до виборів), розрізняються посади, які обираються, «постійні» посади, а також категорії, що не підпадають під дію законодавства про службу в органах місцевого самоврядування (наприклад, технічні працівники та обслуговуючий персонал). Така розбіжність вимагає від кадрових спеціалістів застосування індивідуального підходу до планування та організації підвищення професійного рівня та компетентності працівників органів місцевого самоврядування. Неможливість створення стандартної системи критеріїв добору на управлінські посади, ротації, організації професійного навчання, атестації та оцінки компетентності особи в органах місцевого самоврядування пояснюється різницею в умовах

прийняття на посаду та пройденого службового шляху.

Професійний розвиток публічних службовців може дати очікувані результати, лише якщо він добре організований (спланований) як безперервний процес і забезпечений сучасними програмами, компетентним викладацьким складом та фінансовими ресурсами, необхідними для здійснення процесу навчання [10].

На думку авторів, підготовка публічних службовців має відповідати загальноприйнятим і універсальним принципам, що застосовуються у всіх країнах. Один з таких принципів – це постійне професійне навчання, що дозволяє службовцям набирати знання, відповідно до завдань, що стоять перед органами публічного управління. Крім того, у процесі підготовки публічних службовців необхідно враховувати національні традиції та місцеві фактори, що впливають з історичного, психологічного, економічного та фінансового контексту нашої країни.

Виходячи зі складності та необхідності процесу підвищення кваліфікації публічних службовців та з метою забезпечення високого рівня підготовки кадрів публічного управління широко використовується системний підхід. Системний підхід щодо здійснення процесу навчання публічних службовців передбачає наявність кількох елементів процесуальної організації. Тому слід враховувати наступні аспекти процесу підвищення кваліфікації:

1. Виявлення потреб у професійному розвитку.
2. Планування процесу підвищення кваліфікації.
3. Організація та реалізація заходів з підвищення кваліфікації.

4. Оцінка навчальної діяльності та результатів [2].

Також, слід зазначити, що одним із самих актуальних напрямів підготовки кадрового резерву на даний момент є напрями за короткостроковими програмами підвищення кваліфікації публічних службовців органів місцевого самоврядування. Вони включають наступні теми підвищення кваліфікації (табл. 3).

Внаслідок російської агресії проти України загальні та спеціальні короткострокові програми стали особливо необхідними для ефективного реагування на зміни. Публічним службовцям територіальних громад потрібно оволодіти новими знаннями та навичками у багатьох напрямках, таких як деокупація та реінтеграція тимчасово окупованих територій та управління звільненими територіями. Вони повинні бути готові до викликів, пов'язаних зі змінами в політичному,

соціальному та економічному середовищі, які супроводжують процес деокупації та реінтеграції.

Забезпечення постійної соціальної підтримки та проведення профілактичних заходів для запобігання зниженню рівня життя населення становить основу діяльності громадського сектору та місцевого самоврядування. Ключовим фактором для успішного виконання цього принципу є ефективне управління державним сектором, здатність якого компетентно реагувати на потреби громадян та організовувати виробництво товарів і надання послуг. Важливим завданням є створення системи професіоналізації адміністрації та розвитку територіальних громад, що передбачає належне навчання та підготовку працівників, розвиток кадрового потенціалу, впровадження ефективних методів управління та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення сталого соціального розвитку та задоволення потреб громадян.

Таблиця 3. Напрями за короткостроковими програмами підвищення кваліфікації кадрового резерву територіальних громад України

Загальна короткострокова програма	Спеціальна короткострокова програма
1) уникнення небезпек в цифровому середовищі, захист особистих та конфіденційних даних; 2) протидія дезінформації; 3) розробка та впровадження системи управління безпекою інформації; 4) деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією; 5) державна політика цифрового розвитку; 6) електронне урядування та електронна демократія; 7) європейська та євроатлантична інтеграція; 8) запобігання корупції та забезпечення доброчесності формування антикорупційних програм органів влади	1) агропромисловий розвиток; 2) державний зовнішній фінансовий контроль міжбюджетних трансфертів та місцевих бюджетів; 3) забезпечення радіаційної безпеки; 4) застосування Конвенції про захист прав людини та основоположних свобод та практики Європейського суду з прав людини; 5) мобілізаційна підготовка та мобілізація; 6) організація та забезпечення режиму секретної роботи, роботи з документами з обмеженим доступом; 7) захист цивільного населення від надзвичайних ситуацій

Джерело: власна розробка авторів

У контексті післявоєнного відновлення України, система професіоналізації адміністрації та розвитку територіальних громад відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні стійкого та прогресивного розвитку країни. В умовах відновлення після війни, зруйнованої інфраструктури та загального соціально-економічного занепаду, належна увага до побудови ефективної та компетентної адміністрації є невід'ємною частиною процесу відродження.

Також важливим елементом системи професіоналізації є створення сприятливих умов для розвитку територіальних громад. Це включає підтримку місцевого самоврядування, стимулювання ефективного управління ресурсами та фінансової незалежності, а також сприяння розвитку інфраструктури, соціальних послуг та економічного потенціалу громад.

Причини створення системи професіоналізації в органах влади та місцевого самоврядування наступні:

1) перехід до панування знання шляхом запровадження нової концепції третього тисячоліття – концепції людського розвитку, яка визнає знання та творчість головною рушійною силою;

2) позитивні зміни в системі державної влади та місцевого самоврядування, що надає громадянам території доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів;

3) радикальна зміна напрямку кадрової політики, в основному через необхідність досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю [12].

Я погоджуюсь із причинами, наданими В. Таран, та пропоную наступні проміжні цілі для досягнення стратегічної мети – якісного розвитку кадрового резерву територіальних громад України у період післявоєнної відбудови (рис. 2):

Можна сказати, що такий прогресивний підхід сприяє ефективній взаємодії з усіма складовими системи професіоналізації державної служби. Цей підхід ґрунтується на збалансованому поєднанні інтересів та ресурсів, що забезпечує наступність у розвитку служби в органах місцевого самоврядування відповідно до сучасних вимог. Усвідомлюючи цю потребу, потрібно також розуміти необхідність визначення складових або етапів формування органів державної влади, що стануть надійною основою для створення ефективного механізму використання людських

ресурсів. Необхідно досягти гармонійного злагодження всіх цих аспектів, щоб забезпечити успішну роботу органів державної служби та забезпечити оптимальне використання талантів і потенціалу кадрового резерву в період розвитку та

післявоєнного відновлення. Тільки шляхом збалансованого підходу та систематичного розвитку можна забезпечити ефективне функціонування державної служби та відповідати зростаючим вимогам сучасного суспільства.



Рисунок 2. Проміжні цілі для якісного розвитку територіальних громад України у період післявоєнної відбудови
Джерело: власна розробка авторів

Отже, кадрове забезпечення є невід'ємною складовою діяльності державних органів та територіальних громад, оскільки воно впливає на досягнення їх місії – задоволення потреб населення та підвищення якості життя. Успішна організація цього процесу є запорукою надання якісних державних послуг, які безпосередньо сприяють підвищенню добробуту громадян, особливо у важкий воєнний час для нашої країни, та не менш важкий період післявоєнного відновлення.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Отже, ефективне функціонування системи професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування потребує впровадження комплексного підходу, що базується на збалансованому поєднанні інтересів, ресурсів і механізмів управління персоналом. Такий підхід забезпечує наступність кадрового розвитку, сприяє підвищенню професійної компетентності працівників та створює передумови для формування якісного кадрового резерву відповідно до сучасних викликів і потреб суспільства.

Встановлено, що формування ефективної системи кадрового забезпечення вимагає чіткого визначення етапів і складових розвитку органів державної влади та місцевого самоврядування, а також створення дієвих механізмів залучення, підготовки та використання людських ресурсів. Особливого значення набуває узгодження організаційних, управлінських і кадрових процесів, що дозволяє максимально реалізувати потенціал працівників та забезпечити стабільність функціонування публічних інституцій.

Таким чином, кадрове забезпечення є одним із ключових чинників результативної діяльності державних органів і територіальних громад. Від рівня професійної підготовки кадрів, ефективності кадрового резерву та якості кадрової політики залежить спроможність органів влади забезпечувати надання якісних публічних послуг, задовольняти потреби населення та сприяти підвищенню якості життя громадян. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України розвиток кадрового потенціалу набуває стратегічного значення, оскільки є необхідною передумовою сталого розвитку територіальних громад і зміцнення системи публічного управління.

Abstract

The article examines the role of personnel reserve development in ensuring the institutional capacity of territorial communities in Ukraine under conditions of decentralization, martial law, and post-war recovery. The relevance of the study is determined by the growing need for qualified personnel capable of effectively performing management functions, ensuring continuity of local governance processes, and implementing strategic development priorities of territorial communities. Modern challenges, including demographic losses, migration

processes, labor market transformations, and increased demands on local self-government bodies, necessitate the improvement of approaches to personnel management and the formation of an effective personnel reserve system.

The purpose of the study is to identify the theoretical foundations, current challenges, and practical directions for improving personnel reserve management in territorial communities of Ukraine. The research is based on the analysis of scientific publications, legislative and regulatory documents, and contemporary approaches to public personnel management. Particular attention is paid to the role of personnel reserve as a strategic instrument for ensuring sustainable community development and strengthening local governance effectiveness.

The study demonstrates that personnel reserve should be viewed not merely as a mechanism for replacing vacant positions but as a comprehensive system for identifying, selecting, training, motivating, and developing potential managerial staff. It is established that effective personnel reserve management requires the implementation of competency-based approaches, digital technologies, transparent selection procedures, continuous professional development, and cooperation between local authorities, educational institutions, and civil society organizations.

The findings indicate that the current personnel reserve system in many territorial communities remains fragmented and insufficiently adapted to contemporary socio-economic challenges. The lack of strategic workforce planning, limited opportunities for professional growth, and insufficient integration of innovative human resource management practices reduce the effectiveness of local self-government bodies. Therefore, the modernization of personnel reserve mechanisms should focus on strengthening institutional capacity, enhancing professional competencies, introducing modern assessment methods, and creating favorable conditions for attracting and retaining qualified specialists.

It is concluded that personnel reserve management is a critical component of public administration reform and an important prerequisite for successful post-war recovery and sustainable development of territorial communities. The implementation of a systematic and competency-oriented approach to personnel reserve formation will contribute to improving the quality of public services, increasing organizational resilience, and ensuring the long-term socio-economic development of local communities.

References:

1. Law of Ukraine "On Service in Local Self-Government Bodies" No. 2493-III of June 7, 2001 (as amended). (2001).
2. Aksonova, O. V., Volkivska, A. M., Yatsenko, O. M., Yakobchuk, V. P., & Zavhorodnii, A. A. (2022). Theoretical and organizational aspects of the formation and implementation of personnel policy in state authorities and local self-government bodies. *Derzhavne Upravlinnia: Udoskonalennia ta Rozvytok*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30>
3. Bondaruk, S. V. (2024). Mechanism of personnel policy formation in the local self-government system. *Ukrainskyi Ekonomichnyi Chasopys*, (7). <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-2>
4. Bondaruk, S. V. (2026). System of mechanisms for implementing personnel policy in local self-government bodies: Structural and functional analysis. *Ekonomika i Rehion*, (1), 1–100. [https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1\(100\).4387](https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4387)
5. Havkalova, N. L., & Mosumova, A. K. (2020). Tools for improving the quality of staffing in local self-government bodies. *Ekspert: Paradyhmy Yurydychnykh Nauk i Derzhavnoho Upravlinnia*, 3(9), 274–281. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-3\(9\)-274-281](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-3(9)-274-281)
6. Herman, M., & Lashchenko, O. (2022). The role of staffing support in the development of territorial communities. In *Innovatsiini instrumenty zabezpechennia investytsiinoho ta infrastruktturnoho rozvytku terytorii ta hromad* (pp. 83–85).
7. Hrebonozhko, Ye. (2022). Prospects for the development of human resources potential of united territorial communities in Ukraine. *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu Imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne Upravlinnia*, 15(1), 11–15. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/15-2/9>
8. Yefremova, T. M. (2022). *Vykorystannia kadrovoho potentsialu v orhanakh publichnoi vlady* [Utilization of human resources potential in public authorities]. Vinnytsia State Pedagogical University.
9. Midina, A. M. (2023). Model of human resources development as a component of public regulation at different management levels. *Naukovi Pratsi MAUP. Politychni Nauky ta Publichne Upravlinnia*, 4(70). [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-5)
10. Orel, O. V. (2024). Priorities of resource provision for public administration in territorial communities. *Ekonomika, Upravlinnia ta Administruvannia*, 4(110), 195–203. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-195-203](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-195-203)
11. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2018). The principle of decentralization as a basis for forming a high-quality human resources potential of the public administration system. *Publichne Uriaduvannia*, 5(15), 296–305. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2018-15-5-296-305>
12. Taran, V. V. (2020). Professionalization of service in local self-government bodies as a component of public administration reform. *Tavriiskyi Naukovyi Visnyk. Seriya: Ekonomika*, (2), 158–165.

13. Shyshpanova, N. O. (2024). System of public service personnel reserve formation: Legislative regulation and practical instruments. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-73>
14. Yaremko, I. I., & Melenchuk, I. I. (2024). Human resources potential in public service activities: Enhancement through the process of intellectualization. *Dniprovskyi Naukovyi Chasopys Publichnoho Upravlinnia, Psykhologii, Prava*, (6). <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.12>
15. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2025). NADS published the quantitative composition of civil servants for the first quarter of 2025. <https://nads.gov.ua/news/nads-opryliudneno-kilkisnyi-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtziv-za-pershyi-kvartal-2025-roku>

Посилання на статтю:

Липинська О.А. Кадровий резерв в умовах розвитку територіальних громад України / О.А. Липинська, М.Є. Шепель // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2026. – № 4 (86). – С. 79-87. – Режим доступу: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No4/79.pdf>.
<https://doi.org/10.15276/ETR.04.2026.7>. <https://zenodo.org/records/22725875>.

Reference a Journal Article:

Lypynska O.A. Personnel Reserve in the Context of Territorial Community Development in Ukraine / O.A. Lypynska, M.Ye. Shepel // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2026. – № 4 (86). – P. 79-87. – Retrieved from: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No4/79.pdf>.
<https://doi.org/10.15276/ETR.04.2026.7>. <https://zenodo.org/records/22725875>.



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)