

А. П. Рачинський, доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління
та державної служби Київського національного
університету імені Тараса Шевченка
<https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

У статті обґрунтовано, що кадровий потенціал органів місцевого самоврядування в умовах повоєнного відновлення має розглядатися не як статична сукупність працівників, а як динамічна публічно-управлінська спроможність територіальної громади забезпечувати критичні функції, реалізацію проєктів відновлення, управління публічними інвестиціями, надання послуг та адаптацію до змін безпекового, демографічного й регуляторного середовища. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз ролі управління персоналом у формуванні кадрового потенціалу ОМС України в умовах воєнно-повоєнної трансформації, а також розроблення авторської моделі переходу від кадрового адміністрування до управління портфелем кадрових спроможностей громади. Використано системний, структурно-функціональний, нормативно-інституційний і порівняльний аналіз, компетентнісний підхід, методи аналізу сучасних практик, логічного моделювання та наукового синтезу. Встановлено, що центральною суперечністю сучасної кадрової політики ОМС є зростання складності місцевих функцій за збереження переважно посадово-облікової логіки роботи з персоналом. Показано, що підготовка до введення в дію Закону України № 3077-IX створює нормативні передумови для інституціоналізації служб управління персоналом, однак формальна трансформація підрозділів не гарантує переходу до стратегічного HR-управління. На основі практик Боярської та Великодимерської громад, програм U-LEAD, Ради Європи, НАДС і навчання громад щодо DREAM встановлено продуктивність інструментів, які поєднують компетентнісну діагностику, професійний розвиток, організаційне навчання, проєктні компетентності та інституційну пам'ять. Запропоновано авторське поняття «портфель кадрових спроможностей громади» та багаторівневу модель, у якій попит на компетентності визначається профілем ризиків, портфелем відновлення та євроінтеграційними зобов'язаннями, трансформується через систему посад, компетентностей, резерву й мобільності у конкретні HR-рішення та оцінюється за здатністю ОМС забезпечувати публічний результат. Наукова новизна полягає у перенесенні одиниці кадрового планування з посади на критичну функцію та запровадженні циклу «функція – компетентність – людина – результат – кадровий ризик – коригування». Практичне значення полягає у можливості використання моделі під час формування кадрових стратегій, планів професійного розвитку та команд відновлення.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, управління персоналом, кадровий потенціал, кадрова спроможність, повоєнне відновлення, професійний розвиток, територіальна громада, публічне управління.

A. P. Rachynskiy. Personnel management in building the human resource capacity of local self-government bodies in post-war recovery: a public administration perspective

The article substantiates that, in the context of post-war recovery, the human resource capacity of local self-government bodies should be viewed not as a static pool of employees, but as a dynamic public governance capacity of a territorial community to ensure critical functions, implement recovery projects, manage public investments, provide services, and adapt to changes in the security, demographic, and regulatory environment. The purpose of the study is to theoretically substantiate and analyse the role of human resource management in developing the human resource capacity of local self-government bodies in Ukraine in the context of wartime and post-war transformation, as well as to develop an original model for transitioning from personnel administration to managing a portfolio of community human resource capacities. The study employs systemic, structural-functional, regulatory-institutional, and comparative analysis, a competency-based approach, as well as methods for analysing contemporary practices, logical modelling, and scientific synthesis. It is established that the central contradiction of contemporary HR policy in local self-government bodies lies in the increasing complexity of local functions while a predominantly position- and record-based approach to personnel management persists. It is demonstrated that preparations for the entry into force of Law of Ukraine No. 3077-IX create regulatory prerequisites for the institutionalisation of human resource management units; however, the formal transformation of such units does not guarantee a transition to strategic HR management. Based on the practices of the Boyarka and Velyka Dymerka communities, programmes implemented by U-LEAD, the Council of Europe, the National Agency of Ukraine on Civil Service (NAUCS), and community training initiatives related to DREAM, the effectiveness of instruments combining competency diagnostics, professional development, organisational learning, project management competencies, and institutional memory is demonstrated. The original concept of a "community human resource capacity portfolio" and a multi-level model are proposed, in which the demand for competencies is determined by the community's risk profile, recovery portfolio, and European integration commitments, transformed



© А. П. Рачинський, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

through a system of positions, competencies, talent pools, and mobility into specific HR decisions, and assessed in terms of the ability of local self-government bodies to deliver public value. The scientific novelty lies in shifting the basic unit of human resource planning from an individual position to a critical function and introducing the cycle “function – competency – person – result – HR risk – adjustment”. The practical significance lies in the possibility of applying the proposed model when developing HR strategies, professional development plans, and recovery teams.

Key words: *local self-government bodies, human resource management, human resource capacity, personnel capacity, post-war recovery, professional development, territorial community, public administration.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна змінила сам зміст кадрової спроможності місцевого самоврядування. Якщо в довоєнній управлінській логіці кадрове забезпечення громади переважно співвідносилось з укомплектованістю штатного розпису, дотриманням процедур вступу на службу, веденням особових справ і організацією періодичного навчання, то у 2022–2026 роках органи місцевого самоврядування фактично стали одночасно сервісними, кризовими, гуманітарними, інвестиційними та відновлювальними центрами. При цьому чинною станом на серпень 2026 року залишається модель служби, закріплена Законом України № 2493-III [1], тоді як Закон № 3077-IX [2] уже формує іншу нормативну архітектуру професійної служби, але ще не набрав чинності. Така правова асинхронність створює особливий перехідний період: громади повинні виконувати функції нової складності за умов, коли модернізовані інструменти управління персоналом лише готуються до повномасштабного застосування.

Проблема є не кількісною в її вузькому розумінні. Йдеться не лише про вакансії або нестачу окремих спеціалістів, а про невідповідність між структурою кадрового ресурсу і структурою завдань, які виникають у відновленні. OECD, узагальнюючи результати опитування 51% українських муніципалітетів, ще до повномасштабного вторгнення виявила суттєві територіальні розриви у людській спроможності: достатність ресурсів для розроблення стратегій розвитку декларували 80% міських і 67% сільських муніципалітетів [3]. Після 2022 року до цього базового дефіциту додалися проектування відбудови, підготовка техніко-економічних обґрунтувань, управління публічними інвестиціями, взаємодія з міжнародними фінансовими організаціями, цифрова звітність, відновлення соціальних послуг, підтримка ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, а також завдання безпеки й стійкості.

Отже, вихідною тезою цього дослідження є положення про те, що повоєнне відновлення не може бути кадрово забезпечене шляхом механічного збільшення чисельності працівників ОМС. Воно потребує зміни одиниці планування: від посади як елемента штатного розпису до спроможності як здатності стабільно виробляти визначений публічний результат. Саме це зміщення перетворює управління персоналом із внутрішньо-адміністративної функції на один із механізмів публічного управління відновленням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У вітчизняному науковому дискурсі кадрове забезпечення місцевого самоврядування розглядається переважно через професіоналізацію, добір, навчання та ефективне використання людських ресурсів. Ю. Малиновський та О. Карий наголошують на системності кадрової політики як чинника результативності ОМС [4], тоді як Ю. Кормишкін та В. Уманська акцентують на оптимізації кількісно-якісного складу, професійному розвитку та мобільності персоналу [5]. У повоєнних умовах ці підходи потребують доповнення проектною та міжфункціональною логікою управління компетентностями.

Н. Гавкалова та А. Мосумова пов'язують якість кадрового забезпечення з комплексним використанням інструментів кадрової політики [6], а О. Ванівська та А. Тупіс – із професійною компетентністю та належним нормативним забезпеченням [7]. Водночас оцінювання кадрового потенціалу має враховувати не лише кваліфікацію працівників, а й кадрові ризики та спроможність ОМС забезпечувати критичні функції відновлення.

Т. Лозинська фіксує зростання потреби громад у фахівцях із проектного менеджменту, фінансів, земельних ресурсів, архітектури та адміністративних послуг [8], що свідчить про трансформацію кадрового попиту від внутрішнього адміністрування до управління розвитком. Отже, недостатньо дослідженою залишається інтеграція кадрового менеджменту з процесами повоєнного відновлення. У зв'язку з цим кадровий потенціал доцільно розглядати як портфель організаційних спроможностей, синхронізований із функціями, ризиками та проектами розвитку громади.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та комплексний аналіз ролі управління персоналом у формуванні кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування України в умовах повоєнного відновлення, виявлення інституційних і функціональних розривів сучасної системи роботи з персоналом, узагальнення реальних практик 2024–2026 років та розроблення авторської багаторівневої моделі переходу від кадрового адміністрування до управління портфелем кадрових спроможностей громади, прив'язаним до критичних функцій, ризиків і проектів відновлення.

Виклад основного матеріалу. Станом на 2026 рік українська система місцевої служби перебуває у нормативному двовладді старої та нової логік. Закон № 2493-III [1] зберігає чинність і визначає правові засади служби, тоді як Закон № 3077-IX [2] уже закріплює принципи професійної, політично неупередженої та ефективної служби, вводить сучасніше поняття професійної компетентності, виокремлює керівника служби та створює значно чіткіший

контур управління персоналом. Для науки державного управління ця ситуація є показовою: інституційна зміна виникає не в момент юридичного набрання чинності, а раніше – через підготовчі стандарти, навчання, організаційні експерименти й зміну управлінської мови.

Таку випереджальну інституціоналізацію вже видно у рішеннях НАДС. Типове положення про службу управління персоналом в ОМС визначає серед її завдань не лише кадрову документацію, а й планування професійного розвитку, ефективне управління персоналом та сприяння організаційному розвитку [9]. Зазначене є принциповою зміною функціональної рамки. Якщо кадровий підрозділ оцінюється тільки за безпомилковістю документів, він оптимізуватиме процедури; якщо ж йому поставлено завдання організаційного розвитку, його предметом стає спроможність усієї установи виконувати функції.

Наступний елемент – індивідуальна програма професійного розвитку службовця, типовий порядок складання якої затверджено НАДС у 2024 році [10]. Її потенціал виходить далеко за межі навчального плану конкретної людини. За правильної інтеграції індивідуальні програми можуть виконувати роль мікрорівня кадрової стратегії: потреби в розвитку агрегуються за функціями, структурними підрозділами і проектами, після чого HR-служба бачить не розрізнені заявки на курси, а карту системних дефіцитів.

Методичні рекомендації НАДС 2025 року щодо функціонування служби управління персоналом [11] закріплюють перехід від фрагментарної кадрової роботи до більш цілісної організації HR-функції. Проте нормативний дизайн сам по собі не усуває ризик формалізації. Орган може створити службу, затвердити положення і продовжувати фактично виконувати ті самі облікові операції. Тому критерієм зміни має бути не організаційна назва, а частка управлінських рішень щодо структури, добору, навчання, мотивації й резерву, які приймаються на основі аналізу функцій, даних і прогнозу.

На цій підставі пропонується поняття «портфель кадрових спроможностей громади» – структурована сукупність критичних функцій ОМС та пов'язаних із ними компетентностей, ролей, носіїв знань, резервів заміщення і механізмів залучення зовнішньої експертизи, яка підтримується в актуальному стані відповідно до ризик-профілю та портфеля розвитку громади. На відміну від штатного розпису, такий портфель фіксує не лише «хто працює», а «що організація здатна стабільно зробити».

Зазначений підхід має особливе значення для малих громад. Дані OECD [3] показують, що саме сільські муніципалітети мали відносно нижчу самооцінку спроможності у стратегічному плануванні. Відповіддю тут не завжди може бути розширення штату: демографічне звуження локального ринку праці, обмежені бюджети й конкуренція з приватним сектором роблять частину дефіцитних спеціальностей економічно недоступними. Отже, кадрова стратегія повинна містити не одну модель «найняти працівника», а щонайменше чотири режими забезпечення функцій: власний штат, спільна міжмуніципальна компетентність, тимчасова проектна команда та зовнішня професійна підтримка з обов'язковою передачею знань усередину ОМС.

Повоєнне відновлення посилює значення проектної компетентності. Навчання громад у межах «Програми відновлення України III» щодо підготовки та подання заявок через DREAM охопило понад 630 представників організацій і включало не тільки технічне користування системою, а й питання якості заповнення проектів, пріоритезації та звітування [17]. Зазначене є важливим емпіричним сигналом: цифрова платформа не замінює кадрову спроможність, а навпаки робить її видимою. Якщо громада не здатна сформулювати потребу, обґрунтувати рішення, підготувати документи та визначити відповідальних, наявність DREAM лише цифровізує кадровий дефіцит.

Реальна практика Боярської громади демонструє інший напрям трансформації – людиноорієнтовану HR-функцію. Після участі у програмі U-LEAD громада переосмислила кадровий підрозділ як службу управління персоналом, розширивши його фокус на професійний розвиток, психологічну підтримку, ініціативність і внутрішнє навчання [13]. Аналітична цінність цього кейсу полягає не в окремих заходах добробуту, а у зміні ролі HR-підрозділу: він переходить з позиції адміністратора трудових відносин у позицію внутрішнього сервісу організаційної спроможності.

Досвід Ради Європи доповнює зазначений висновок інституційним виміром. Навчальний курс щодо впровадження нового законодавства про службу в районних та обласних радах охопив понад 300 представників через навчання, консультації та менторинг; зміст був адаптований з урахуванням понад тисячі опитувань, а програма охоплювала добір, управління результативністю, професійний розвиток, оплату праці й гарантії [14]. Така конструкція демонструє ефективніший дизайн навчання: спочатку діагностика потреб, потім модульне навчання, практичний супровід і перевірка зміни знань.

Інституційна пам'ять є особливо вразливим компонентом кадрового потенціалу під час війни. Мобілізація, переміщення, еміграція, професійне вигорання, ротації та фізичні ризики можуть у короткий строк позбавити орган критичного носія знань. Тому для кожної критичної функції доцільно визначати мінімум два рівні резервування: документоване знання про процес і підготовленого замісника або команду, здатну тимчасово перебрати функцію. Зазначене перетворює наступництво з кар'єрної процедури на елемент організаційної стійкості.

На цій основі доцільно змінити і систему показників. Традиційні HR-індикатори – частка вакансій, кількість проведених навчань, середній стаж, плинність – залишаються потрібними, але недостатніми. Для відновлення необхідні показники другого порядку: частка критичних функцій із визначеним дублюванням компетентності;

частка проєктів, забезпечених повною командою; середній час закриття компетентнісного розриву; частка навчань, після яких змінилася практика роботи; кількість критичних процесів із документованою процедурою передачі знань; частка вакансій, для яких застосовано альтернативний режим доступу до експертизи.

Підсумовуючи аналіз, акцентуємо увагу на процесах трансформації кадрової функції ОМС у системі повоєнного відновлення (табл. 1). Відповідно, можна встановити п'ять структурних розривів сучасної системи: між штатним плануванням і функціональним попитом; між навчанням і вимірюваною зміною практики; між індивідуальною компетентністю та командною спроможністю; між короткостроковим закриттям вакансії та довгостроковим наступництвом; між кадровими даними та портфелем відновлення. Саме одночасне закриття цих розривів, а не окрема кадрова реформа, визначатиме реальну інституційну спроможність громад у повоєнний період.

Проведений аналіз показує, що в кожній кадровій зоні має змінитися не стільки набір процедур, скільки логіка результату.

Відповідно, управління кадровим потенціалом ОМС у системі повоєнного відновлення доцільно представити у вигляді багаторівневої моделі (рис. 1).

Наприклад, успіх добору визначається не фактом заповнення вакансії, а швидкістю відновлення необхідної компетентності; успіх навчання – не кількістю сертифікатів, а зміною робочої практики; успіх наступництва – не наявністю формального резерву, а здатністю функції продовжуватися після вибуття ключового працівника. Такий підхід переводить HR-метрики з площини активності у площину публічної результативності.

Авторська модель виходить із п'ятирівневої логіки. На першому рівні кадровий попит формується не HR-службою, а зовнішньою і стратегічною реальністю: ризиками, портфелем відновлення, регуляторними змінами

Таблиця 1

Трансформація кадрової функції ОМС у системі повоєнного відновлення

Управлінська зона	Традиційна логіка	Розрив відновлення	Цільова кадрова спроможність	Інструмент HR-служби	Індикатор результату
Планування	Штат і вакансії	Нові функції виникають швидше, ніж змінюється структура	Своєчасне забезпечення критичних функцій потрібною компетентністю	Карта функцій і компетентнісних дефіцитів; сценарний прогноз; квартальний реєстр кадрових ризиків	Частка критичних функцій без високого кадрового ризику
Добір	Закриття вакантної посади	Дефіцитні професії недоступні для малої громади	Доступ до компетентності незалежно від форми зайнятості	Комбінація конкурсу, резерву, міжмуніципального залучення, проєктної команди та зовнішньої експертизи з передачею знань	Середній час закриття компетентнісного розриву
Розвиток	Кількість курсів і сертифікатів	Навчання не завжди змінює практику	Здатність застосувати знання у функції або проєкті	Індивідуальна програма розвитку, прив'язана до робочого результату; післянавчальне завдання; наставництво	Частка навчань із підтвердженою зміною робочої практики
Утримання	Оплата і преміювання	Конкуренція з бізнесом та проєктним сектором	Стабільність критичних команд і збереження мотивації	Ціннісна пропозиція роботодавця: розвиток, автономія, гнучкість, визнання, добробут, кар'єрна траєкторія	Плинність у дефіцитних функціях; тривалість утримання ключових фахівців
Наступництво	Заміщення після вибуття	Втрата одного носія знань паралізує процес	Безперервність функцій за кадрового шоку	Дублювання компетентності, карта наступників, регламенти передачі знань, база шаблонів і рішень	Частка критичних функцій із підготовленим резервом
Відновлення	HR не включений у портфель проєктів	Проєкт є, а команда формується постфактум	Кожен пріоритетний проєкт має забезпечену командну спроможність	Кадровий паспорт проєкту: ролі, завантаження, компетентності, резерв, навчання, зовнішні експерти	Частка проєктів із повним кадровим забезпеченням до старту реалізації

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [2; 3; 9; 13-19].

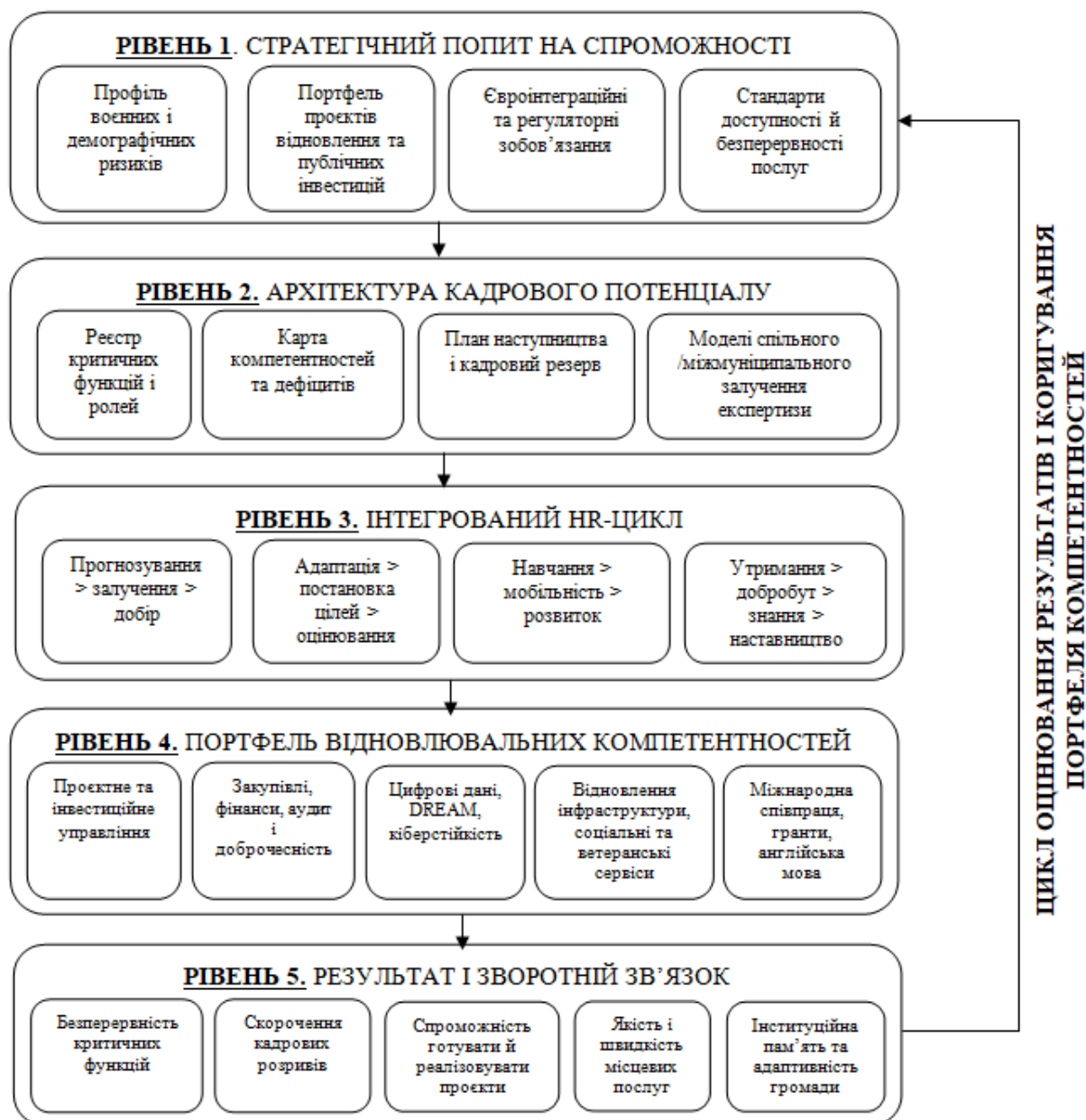


Рис. 1. Багаторівнева модель управління кадровим потенціалом ОМС у системі повоєнного відновлення
Джерело: авторська розробка.

та стандартами послуг. Саме тому кадрова стратегія не може розроблятися окремо від стратегії розвитку громади, середньострокового бюджету та портфеля публічних інвестицій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дає підстави встановити, що ключовою проблемою формування кадрового потенціалу ОМС у повоєнному відновленні є не абсолютна нестача персоналу, а структурна невідповідність між кадровою архітектурою органу та швидко ускладнюваним портфелем місцевих функцій. Відновлення розширює компетентнісний попит швидше, ніж традиційні процедури штатного планування здатні на нього реагувати.

Встановлено, що нормативна підготовка до впровадження Закону № 3077-IX формує сприятливе інституційне вікно для переходу від кадрового діловодства до стратегічного управління персоналом. Типові положення про HR-службу, індивідуальні програми розвитку й методичні рекомендації НАДС створюють необхідні інструменти, однак їхня результативність залежатиме від того, чи буде управління персоналом інтегроване зі стратегічним плануванням, бюджетом і портфелем відновлення.

Запропоновано авторську категорію «портфель кадрових спроможностей громади», що дозволяє планувати персонал не від штатної одиниці, а від критичної функції. У межах розробленої багаторівневої моделі стратегічний

попит на компетентності формується профілем ризиків, проектами відновлення і регуляторними зобов'язаннями, трансформується через карту функцій, компетентностей, резерву та механізмів залучення у конкретний HR-цикл, а оцінюється через спроможність ОМС забезпечити публічний результат.

Наукова новизна дослідження полягає у перенесенні одиниці кадрового планування з посади на організаційну спроможність і формуванні замкнутого циклу «функція – компетентність – людина – результат – кадровий ризик – коригування». Така логіка дозволяє інтегрувати управління персоналом у систему публічного управління відновленням і розглядати кадровий ризик як самостійний компонент муніципальної стійкості.

Список використаних джерел:

1. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
2. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20>
3. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://surl.li/ddexqw>
4. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2022. № 4 (73). С. 22–26. URL: <https://doi.org/10.36930/507303>
5. Кормишкін Ю. А., Уманська В. В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. № 4(112). С. 24–34. URL: <https://surl.li/ezumvq>
6. Гавкалова Н. Л., Мосумова А. К. Інструментарій підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. № 3 (9). С. 274–281. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-3\(9\)-274-281](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-3(9)-274-281)
7. Ванівська О. І., Тупіс А. І. Теоретичні засади дослідження організаційних та правових механізмів розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2025. № 1(82/83). С. 27–35. URL: <https://doi.org/10.36930/508203>
8. Лозинська Т. М. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування: нові вимоги. Публічне управління в Україні: виклики та перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 29-30 листопада 2024 р. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 66–68. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-466-8-20>
9. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування: наказ НАДС від 19.02.2024 № 26–24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0435-24>
10. Про затвердження Типового порядку складання індивідуальної програми професійного розвитку службовця місцевого самоврядування: наказ НАДС від 28.03.2024 № 56–24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0534-24>
11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо забезпечення функціонування служби управління персоналом в органі місцевого самоврядування: наказ НАДС від 31.12.2025 № 168-25. URL: <https://surl.li/wlnlhp>
12. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>
13. Служба для людей і про людей: як Боярська громада впроваджує сучасне управління персоналом. Децентралізація. 07.08.2025. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/19878>
14. Council of Europe and Ukrainian Association of Rayon and Oblast Councils summed up training on implementation of Ukraine's new law on local public service. 19.12.2025. URL: <https://surl.li/klavfx>
15. Survey on the Training Needs of Local Self-Government Officials and Local Councillors. Council of Europe Office in Ukraine. 09.07.2026. URL: <https://surl.li/sireak>
16. Визначено прогностичні показники загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування на 2027-2029 роки. НАДС. 19.06.2026. URL: <https://surl.li/nbxcic>
17. Третій етап «Програми відновлення України ІІІ»: громади проходять навчання з підготовки та подання заявок на фінансування. Міністерство розвитку громад та територій України. 15.01.2025. URL: <https://mininfra.gov.ua/news/36407-tretii-etap-programi-vidnovlennia-ukrayini-iii-gromadi-proxodiat-navcannia-z-pidgotovki-ta-podannia-zaiavok-na-finansuvannia>
18. «Середина U-LEAD»: каталог інформаційних заходів для громад на липень 2026 року. Децентралізація. 24.06.2026. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20801>
19. Бондарук С. Система механізмів реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування: структурно-функціональний аналіз. *Економіка і регіон*. 2026. № 1 (100). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1\(100\).4387](https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4387)

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2001). Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 07.06.2001 No. 2493-III [On service in local self-government bodies: Law of Ukraine dated June 7, 2001 № 2493-III]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> [in Ukrainian].

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2023). Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 02.05.2023 № 3077-IX [On service in local self-government bodies: Law of Ukraine dated May 2, 2023 № 3077-IX]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20> [in Ukrainian].
3. OECD. (2022). Rebuilding Ukraine by reinforcing regional and municipal governance. Paris: OECD Publishing. Retrieved from: <https://surl.li/ddexqw>
4. Malynovskyi, Yu. V., & Karyi, O. I. (2022). Obgruntuvannia kadrovoho zabezpechennia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Substantiation of staffing in local self-government bodies]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, 4 (73), 22–26. Retrieved from: <https://doi.org/10.36930/507303> [in Ukrainian].
5. Kormyshkin, Yu. A., & Umanska, V. V. (2021). Diievi instrumenty upravlinnia personalom v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Effective personnel management tools in local self-government bodies]. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia – Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 4(112), 24–34. Retrieved from: <https://surl.li/ezumvq> [in Ukrainian].
6. Havkalova, N. L., & Mosumova, A. K. (2020). Instrumentarii pidvyshchennia yakosti kadrovoho zabezpechennia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Tools for improving the quality of staffing of local self-government bodies]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia – Expert: Paradigm of Law and Public Administration*, 3 (9), 274–281. Retrieved from: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-3\(9\)-274-281](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-3(9)-274-281) [in Ukrainian].
7. Vanivska, O. I., & Tupis, A. I. (2025). Teoretychni zasady doslidzhennia orhanizatsiinykh ta pravovykh mekhanizmiv rozvytku systemy upravlinnia personalom v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Theoretical foundations for studying organizational and legal mechanisms for developing the personnel management system in local self-government bodies]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, 1 (82/83), 27–35. Retrieved from: <https://doi.org/10.36930/508203> [in Ukrainian].
8. Lozynska, T. M. (2024). Upravlinnia personalom v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: novi vymohy [Personnel management in local self-government bodies: New requirements]. *Publichne upravlinnia v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Public administration in Ukraine: Challenges and prospects: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 66-68). Lviv – Torun: Liha-Pres. Retrieved from: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-466-8-20> [in Ukrainian].
9. National Agency of Ukraine on Civil Service (2024). Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro sluzhbu upravlinnia personalom v orhani mistsevoho samovriaduvannia: Nakaz vid 19.02.2024 № 26-24 [On approval of the Model Regulation on the Human Resources Management Service in a local self-government body: Order dated February 19, 2024 № 26-24]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0435-24> [in Ukrainian].
10. National Agency of Ukraine on Civil Service (2024). Pro zatverdzhennia Typovoho poriadku skladannia indyvidualnoi prohramy profesiinoho rozvytku sluzhbovtisia mistsevoho samovriaduvannia: Nakaz vid 28.03.2024 № 56-24 [On approval of the Model Procedure for drawing up an individual professional development programme for a local self-government official: Order dated March 28, 2024 №. 56-24]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0534-24> [in Ukrainian].
11. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025). Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo zabezpechennia funktsionuvannia sluzhby upravlinnia personalom v orhani mistsevoho samovriaduvannia: Nakaz vid 31.12.2025 № 168-25 [On approval of methodological recommendations for ensuring the functioning of the human resources management service in a local self-government body: Order dated December 31, 2025 № 168-25]. Retrieved from: <https://surl.li/wlnlhp> [in Ukrainian].
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017). Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtisv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad: Rozporiadzhennia vid 01.12.2017 № 974-r [On approval of the Concept for reforming the professional training system for civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and local council deputies: Order dated December 1, 2017 № 974-r]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80> [in Ukrainian].
13. Decentralization (2025). Sluzhba dlia liudei i pro liudei: yak Boiarska hromada vprovadzuie suchasne upravlinnia personalom [Service for people and about people: How the Boyarka community implements modern human resource management]. Retrieved from: <https://decentralization.gov.ua/news/19878> [in Ukrainian].
14. Council of Europe (2025). Council of Europe and Ukrainian Association of Rayon and Oblast Councils summed up training on implementation of Ukraine's new law on local public service. Council of Europe. Retrieved from: <https://surl.li/klavfx>
15. Council of Europe Office in Ukraine (2026). Survey on the training needs of local self-government officials and local councillors. Council of Europe. Retrieved from: <https://surl.li/sireak>
16. National Agency of Ukraine on Civil Service (2026). Vyznacheno prohnozni pokaznyky zahalnykh potreb u profesiinomu navchanni derzhavnykh sluzhbovtisv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia na 2027–2029 roky [Forecast indicators of the overall professional training needs of civil servants and local self-government officials for 2027–2029 have been determined]. Retrieved from: <https://surl.li/nbxcic> [in Ukrainian].

17. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2025). Tretii etap «Prohramy vidnovlennia Ukrainy III»: hromady prokhodiat navchannia z pidhotovky ta podannia zaiavok na finansuvannia [Third stage of the «Ukraine Recovery Programme III»: Communities undergo training on preparing and submitting applications for funding]. Retrieved from: <https://mtu.gov.ua/news/36407.html> [in Ukrainian].

18. Decentralization (2026). «Sereda z U-LEAD»: katalog informatsiinykh zakhodiv dlia hromad na lypen 2026 roku [«Wednesday with U-LEAD»: Catalogue of information events for communities for July 2026]. Retrieved from: <https://mininfra.gov.ua/news/36407-tretii-etap-programi-vidnovlennia-ukrayini-iii-gromadi-proxodiat-navcannia-z-pidgotovki-ta-podannia-zaiavok-na-finansuvannia> [in Ukrainian].

19. Bondaruk, S. (2026). Systema mekhanizmiv realizatsii kadrovoi polityky v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: strukturno-funktsionalnyi analiz [System of mechanisms for implementing personnel policy in local self-government bodies: Structural and functional analysis]. *Ekonomika i rehion – Economics and Region*, 1 (100). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1\(100\).4387](https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4387) [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 17.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 14.08.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті 12.10.2026