

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.11.8>

УДК 35.08:331.108.2:316.422(477)

М. М. Трещов,

*д. держ. упр., доцент, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування,*

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9599-4332>

В. О. Крецу,

здобувач вищої освіти,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0691-9016>

**СОЦІАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ НА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМИ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

M. Treshchov,

*Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department
of Management, Public Management and Administration,*

Dnipro State Agrarian and Economic University

V. Kretsu,

Student, Dnipro State Agrarian and Economic University

**SOCIAL STUDY OF THE IMPACT OF PUBLIC SERVICE HUMAN
RESOURCE POTENTIAL ON THE PROSPECTS FOR TERRITORIAL
GOVERNANCE REFORM**

У статті досліджено вплив кадрового потенціалу публічної служби на ефективність і перспективи реформи територіальної організації влади в Україні. Обґрунтовано, що результативність реформування системи публічного управління значною мірою визначається професійним, мотиваційним і ціннісним рівнем публічних службовців, їх готовністю реалізовувати інституційні зміни відповідно до принципів децентралізації, транспарентності та підзвітності влади. Визначено кадровий потенціал як стратегічний ресурс публічного управління, що забезпечує стійкість, адаптивність та інноваційність адміністративно-територіальної системи. Проаналізовано основні проблеми формування кадрового потенціалу публічної служби, зокрема, гендерно-вікові дисбаланси, нерівномірну заповненість штатних посад, обмеженість кадрового резерву та загострення проблеми оновлення кадрового складу, недостатню мотивацію до інновацій й низьку мобільність персоналу. Розкрито значення соціальних досліджень у виявленні соціально-професійних орієнтацій публічних службовців, оцінюванні ефективності кадрової політики, визначенні рівня готовності персоналу до участі в управлінських трансформаціях і прогнозуванні їх впливу на успішність реформи територіальної організації влади. Обґрунтовано потребу у створенні системи постійного соціально-кадрового моніторингу як аналітичної основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення результативності кадрової політики та забезпечення сталого розвитку територій. Доведено, що інтеграція результатів соціальних досліджень у процес реформування сприятиме формуванню професійно-компетентного, інноваційно-орієнтованого та відповідального кадрового корпусу публічної служби, здатного забезпечити ефективність і стійкість публічного управління.

The article examines the impact of the human resource potential of the public service on the effectiveness and prospects of reforming the territorial organization of power in Ukraine. It is substantiated that the success of public administration reform is largely determined by the professional, motivational, and value-based levels of public servants, as well as their readiness to implement institutional

changes in accordance with the principles of decentralization, transparency, and accountability of government. Human resource potential is defined as a strategic asset of public administration that ensures the stability, adaptability, and innovativeness of the administrative and territorial system. The main problems of developing the human resource potential of the public service are analyzed, including gender and age imbalances, uneven staffing levels, a limited talent pool, and the aggravation of the problem of staff renewal, insufficient motivation for innovation, and low personnel mobility. The importance of social research is revealed in identifying the socio-professional orientations of public servants, assessing the effectiveness of personnel policy, determining the level of staff readiness to participate in managerial transformations, and forecasting their impact on the success of the territorial governance reform. The need to create a system of permanent socio-personnel monitoring as an analytical foundation for evidence-based managerial decision-making, improving the effectiveness of personnel policy, and ensuring sustainable territorial development is substantiated. It is proved that the integration of social research results into the reform process will contribute to the formation of a professionally competent, innovation-oriented, and responsible corps of public servants capable of ensuring the effectiveness and resilience of public administration. The Ukrainian model of administrative reform demonstrates that human resources constitute the key link capable of either accelerating or slowing down transformational processes, since without a sufficient level of managerial culture, analytical competencies, and strategic vision among public servants, even the best-designed regulatory solutions remain merely formal.

Ключові слова: *соціальні дослідження, територіальна організація влади, соціологічна інформація, публічне управління, кризовий менеджмент, аналітична база, кадровий потенціал, кадрова політика, професійна компетентність, належне урядування, децентралізація.*

Keywords: *social research, territorial organization of power, sociological information, public administration, crisis management, analytical foundation, human resource potential, personnel policy, professional competence, good governance, decentralization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах масштабних суспільних трансформацій, що охоплюють безпекову, політичну, соціально-економічну та адміністративну сфери, особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності публічної служби як ключового чинника реформування системи територіальної організації влади. Збройна агресія Російської Федерації, вимушені міграційні процеси, економічна нестабільність, а також зростання запитів суспільства на якісне управління посилюють потребу у формуванні професійного, мотивованого та стійкого кадрового потенціалу органів публічної влади, адже фактично кадровий ресурс визначає спроможність держави ефективно реалізовувати політику децентралізації, забезпечувати належне урядування, розвиток територіальних громад і відновлення інституційної спроможності.

Проблематика дослідження впливу кадрового потенціалу на результати реформи територіальної організації влади полягає у необхідності глибокого наукового аналізу взаємозв'язку між якісними характеристиками персоналу публічної служби та здатністю інституцій забезпечувати ефективне управління на місцях. Недостатній рівень професійної підготовки, низька мотивація до інновацій, гендерні та вікові дисбаланси, обмежений кадровий резерв і відсутність системи постійного соціально-кадрового моніторингу істотно знижують результативність управлінських рішень. У цих умовах дослідження кадрового потенціалу набуває не лише аналітичного, а й стратегічного значення, оскільки воно дозволяє оцінити готовність публічної служби до реалізації управлінських змін і виявити чинники, що визначають успішність адміністративно-територіальної реформи.

Водночас актуальним залишається питання соціального виміру кадрової політики, оскільки лише шляхом проведення соціальних досліджень можливо ідентифікувати ціннісні орієнтації, мотиваційні установки та рівень довіри публічних службовців до інституцій реформ, які відкривають можливості для адаптації управлінських стратегій до реальних потреб персоналу, зниження

ризиків опору змінам та забезпечення вищого рівня стійкості системи публічного управління.

Отже, наукова проблема полягає у визначенні механізмів, за допомогою яких кадровий потенціал публічної служби впливає на ефективність і перспективи реформи територіальної організації влади, а також у розробленні методичних підходів до інтеграції соціальних досліджень в процес оцінювання стану та розвитку кадрового ресурсу публічного управління. З огляду на це, актуальність статті зумовлена необхідністю наукового обґрунтування ролі кадрового потенціалу як системоутворюючого чинника реформування територіальної організації влади в Україні, що має визначальне значення для реалізації принципів децентралізації, належного урядування та стійкого розвитку як держави в цілому, так і кожної територіальної громади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження проблем кадрового потенціалу публічної служби та його впливу на ефективність реформування територіальної організації влади в Україні останніми роками набули помітного розвитку. Актуальність цього напрямку зумовлена необхідністю формування спроможної системи публічного управління, здатної забезпечити реалізацію принципів децентралізації, належного урядування та стійкого розвитку територій.

Українські науковці (А. Мунько, Н. Обушна, С. Селіванов, С. Шевченко [1; 2] та інші) розглядають кадровий потенціал як стратегічний ресурс публічної адміністрації, що забезпечує ефективність управлінських процесів і результативність реформ. У цьому контексті Н. Обушна та С. Селіванов [1] наголошують, що кадровий потенціал публічної служби виступає ключовим чинником інституційної спроможності держави, оскільки людський капітал формує здатність органів публічного управління до інноваційного розвитку та адаптації у постійно змінюваному середовищі. Науковці зосереджують увагу на формуванні сучасної моделі управління людськими ресурсами в публічному секторі, зокрема Б. Золак Поляшевіч та А. Грічнік [3] визначають кадрову політику як систему цілеспрямованих заходів, спрямованих на

розвиток професійних, етичних і лідерських якостей персоналу, що уможливорює успішне впровадження адміністративно-територіальних реформ.

У контексті реформи децентралізації влади важливим є аналіз кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Д. Дзвінчук Д., В. Петренко та І. Лопушинський [4] підкреслюють, що якісний кадровий потенціал є передумовою спроможності територіальних громад ефективно здійснювати власні повноваження, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, коли управлінські рішення потребують швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Проблеми інституційної спроможності публічної служби та механізмів підвищення її ефективності досліджуються також у міжнародному науковому просторі. Так, у звітах Організації економічного співробітництва та розвитку [5] наголошується, що модернізація системи публічної служби має базуватися на принципах гнучкого управління людськими ресурсами, стратегічного планування та безперервного навчання, що є запорукою успішного реформування територіальних структур влади.

У дослідженнях таких вчених як Р. Клеркін, Дж. Коггберн, Г. Дерлугян, та А. Воронкова актуалізується роль соціологічних досліджень у виявленні соціально-професійних орієнтацій публічних службовців, рівня мотивації та готовності до впровадження реформ. Р. Клеркін та Дж. Коггберн [6] зазначають, що використання соціологічних методів у кадровій політиці дозволяє створювати аналітичну базу для прийняття зважених управлінських рішень, оцінювати кадрові ризики та прогнозувати ефективність реформ.

Аналіз наукових публікацій свідчить, що вітчизняна та зарубіжна наука сформували потужну теоретичну базу щодо дослідження кадрового потенціалу публічної служби, однак досі недостатньо опрацьованими залишаються питання системного використання соціологічних досліджень як інструменту оцінки готовності персоналу до реалізації адміністративно-територіальної реформи. Недостатньо розробленими є методичні підходи до соціально-кадрового моніторингу, оцінювання впливу професійної

компетентності, ціннісних орієнтацій і мотивації публічних службовців на інституційну спроможність територіальних органів влади.

Таким чином, подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на поглиблення розуміння взаємозв'язку між кадровим потенціалом публічної служби, соціальними чинниками та ефективністю реформи територіальної організації влади, що забезпечить науково обґрунтовану основу для формування політики розвитку людських ресурсів в галузі публічного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування ролі кадрового потенціалу публічної служби як стратегічного ресурсу, що визначає ефективність та перспективи реформування територіальної організації влади в Україні. У межах цієї мети передбачається здійснити теоретичний аналіз сутності кадрового потенціалу публічної служби, розкрити його значення для забезпечення спроможності органів влади до впровадження реформ, визначити ключові проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу, зокрема гендерно-вікові дисбаланси, нерівномірну укомплектованість посад, обмеженість кадрового резерву та низьку мотивацію до інновацій та узагальнити науковий та практичний досвід інтеграції соціологічних методів у процеси управління людськими ресурсами публічного сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У процесі реформування територіальної організації влади ключову роль відіграє кадровий потенціал публічної служби, який визначає спроможність державних інституцій до впровадження управлінських трансформацій. Соціальні дослідження у цій сфері дають змогу виявити реальний рівень професійної компетентності, мотиваційні установки, організаційну культуру та соціальні очікування публічних службовців, що впливають на якість реалізації реформ. У сучасних умовах воєнних викликів, децентралізації та зростання навантаження на органи місцевого самоврядування такі дослідження стають важливим аналітичним інструментом оцінки кадрової

спроможності управлінської системи.

Згідно з аналітичним звітом ОЕСР «Публічна зайнятість і управління, 2023: до більш гнучкої публічної служби» [5], здатність публічної служби підтримувати реформу територіальної організації влади безпосередньо залежить від поєднання професійної компетентності з інституційною гнучкістю або здатністю швидко адаптувати управлінські процеси до нових завдань та умов. Аналогічну позицію висловлює Р. Фан у дослідженні конструкції стійких систем публічного управління, де наголошується, що соціальний капітал та рівень внутрішньої довіри серед публічних службовців є визначальними факторами стійкості адміністративних реформ [7].

Соціальні дослідження кадрового потенціалу дають змогу не лише ідентифікувати проблеми, а й прогнозувати ризики реформування. По-перше, вони виконують діагностичну функцію, фіксуючи реальні компетентності та мотиваційний стан публічних службовців, що дозволяє визначити прогалини у професійній підготовці. По-друге, дослідження мають прогностичне значення, адже аналіз очікувань і професійних орієнтацій працівників дає змогу виявляти зони потенційного опору реформам. По-третє, соціальні дослідження виконують комунікаційну функцію, формуючи зворотний зв'язок між управлінцями та персоналом, що підвищує довіру до процесів трансформації.

Дані досліджень Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС, який є державною установою, що належить до сфери повноважень НАДС, засвідчують, що організації, які системно застосовують результати соціологічного аналізу для планування кадрової політики, демонструють вищий рівень ефективності реформ та менший рівень плинності кадрів [8]. Водночас в Україні залишаються проблеми з методологічним забезпеченням і координацією досліджень у сфері публічної служби, зокрема відсутність єдиної бази даних про компетентності та кар'єрні траєкторії службовців на рівні територіальних громад [9].

З огляду на вищезазначене, доцільним є створення системи регулярного

соціально-кадрового моніторингу, який забезпечуватиме комплексну оцінку стану публічної служби, інтеграцію соціологічних показників у державні стратегії реформування та формування кадрових резервів. Така система має ґрунтуватися на принципах транспарентності, достовірності та порівнянності даних, що сприятиме підвищенню інституційної спроможності органів влади та зміцненню довіри до реформ територіальної організації.

За даними Національного агентства України з питань державної служби, станом на 01.07.2025 в органах державної влади працювало 156,3 тис. державних службовців, в тому числі категорії А – 227 осіб, категорії Б – 38,4 тис. осіб, категорії В – 117,7 тис. осіб. Заповненість штатних посад становила по категорії А – 78%, категорії Б – 81,2%, категорії В – 81,4%. Для порівняння зазначимо, що понад третина вакансій посадових осіб місцевого самоврядування залишаються незаповненими, що особливо характерно для сільських територій та свідчить про більш високий рівень престижності державної служби, порівняно зі службою в органах місцевого самоврядування.

В гендерному розрізі на посадах державної служби перебувало 118,9 тис. жінок або 76,1% та 37,4 тис. чоловіків або 35,9%, в тому числі серед державних службовців категорії А жінки становили 59 осіб або 26%, а чоловіки – 168 осіб або 74%, серед державних службовців категорії Б жінки становили 25,8 тис. осіб або 67,2%, а чоловіки – 12,6 тис. осіб або 32,8%, категорії В – жінки становили 93,0 тис. осіб або 79,0%, а чоловіки – 21,0 тис. осіб або 24,78%.

Вікова структура державної служби свідчить, що на посадах перебуває 28,9 тис. осіб віком до 35 років або лише 18,5% від загальної чисельності державних службовців, з яких жінки становлять 20,9 тис. осіб або 72,3%, а чоловіки – 8,0 тис. осіб або 27,7%. Кількість осіб віком 36–60 років становить 117,7 тис. осіб або 75,3% від загальної чисельності державних службовців, з яких жінки становлять 91,4 тис. осіб або 77,7%, а чоловіки – 26,3 тис. осіб або 22,3%. Щодо категорії осіб віком 61–64 роки, то на державній службі служби перебуває лише 7,9 тис. осіб такого віку або 5,1% від загальної чисельності

державних службовців, з яких жінки становлять 5,5 тис. осіб або 69,8%, а чоловіки – 2,4 тис. осіб або 30,2%.

Щодо рівня інклюзивності зазначимо, що на державній службі перебуває 11,9 тис. осіб з інвалідністю або 7,6% від загального контингенту державних службовців. Найвища питома вага осіб з інвалідністю спостерігається серед співробітників територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади (9,0%), районних державних адміністрацій (8,7%) та міністерств (7,3%), а найнижча питома вага – серед співробітників державних органів, які забезпечують здійснення повноважень Президента України (3,2%) та апарату органів судової влади і прокуратури (3,4%).

Порівняно з показниками на початок 2022 року фактична кількість державних службовців зменшилася на 15,1 тис осіб або на 8,8%, зокрема, жінок – на 9,1 тис осіб або на 7,1%, а чоловіків – на 6,0 тис. осіб або 13,9%, в тому числі чисельність осіб віком до 35 років на державній службі скоротилась на 14,2 тис осіб або на 32,3%, осіб віком 36–60 років – на 4,9 тис осіб або 4%, а кількість осіб віком 61–64 років зросла на 2,5 тис. осіб або на 44,8% [10].

Результати соціологічних опитувань, проведених НАДС та проектом EU4PAR, свідчать, що понад дві третини публічних службовців відзначають потребу в підвищенні кваліфікації з управління змінами, стратегічного планування та комунікацій у період реформ [11]. Дослідження також демонструють, що кадровий потенціал нерівномірно розподілений між центром і громадами, так у малих територіальних громадах відчувається дефіцит управлінських кадрів і відтік кваліфікованих працівників до центральних органів влади або приватного сектору.

Зазначені тенденції свідчать, що кадровий потенціал публічної служби перебуває у стані структурних трансформацій, зумовлених як зовнішніми викликами, так і внутрішніми дисбалансами системи управління персоналом. Дефіцит молодих спеціалістів, гендерна асиметрія на керівних посадах, а також нерівномірний розподіл кадрів між центральними і місцевими рівнями управління безпосередньо впливають на спроможність державних інституцій

реалізувати реформу територіальної організації влади. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз ключових факторів, що визначають ефективність кадрового забезпечення публічної служби – професійної компетентності, мотивації, інституційної підтримки та умов адаптації персоналу до змін у системі державного управління.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Аналіз стану кадрового потенціалу публічної служби засвідчує, що забезпечення ефективності управлінських реформ неможливе без системного використання соціальних досліджень для оцінки компетентності, мобільності та мотивації державних службовців. Дані моніторингу вказують на значну нерівномірність кадрової структури, критичну нестачу молодих фахівців та гендерні диспропорції, що створює ризики ефективного реалізації реформи децентралізації, так і реформи публічного управління. Соціологічні та аналітичні підходи дозволяють виявити зазначені прогалини, прогнозувати кадрові потреби публічної служби та формувати управлінські рішення на основі реальних даних.

Для України, в фазі трансформації системи публічного управління та територіальної організації влади, критичною є побудова механізмів планування й оцінки кадрового потенціалу, включно з постійним моніторингом професійних компетенцій, задоволеності публічними службовцями умовами праці та ефективності внутрішніх комунікацій. Інтеграція результатів соціальних досліджень у процес прийняття управлінських рішень підвищує здатність органів публічної влади адаптувати стратегії кадрового розвитку до регіональних потреб, забезпечувати легітимність рішень та оптимізувати реалізацію реформ.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методологічних підходів до інституціоналізації системи моніторингу кадрового потенціалу, створенні аналітичних платформ для комплексного оцінювання кадрового забезпечення на національному та регіональному рівнях, аналізі впливу цифровізації на ефективність публічного управління та

оцінці моделей підготовки та професійного розвитку публічних службовців. Важливим напрямом є також дослідження факторів мотивації, професійного розвитку та утримання молодих кадрів на публічній службі, що дозволить забезпечити стійкість інституцій та підвищити результативність управлінських реформ.

Література

1. Обушна Н.І., Селіванов С.В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2(45). С. 204–212. URL : <https://doi.org/10.33287/102037>.

2. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Від державного до публічного управління: трансформаційний фокус професійної підготовки. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 3 (15). С. 237 – 248. URL : [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-237-248](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-237-248).

3. Zolak Poljašević B., Gričnik A.M., Šarotar Žižek S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 3, Art. 94. URL : <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>.

4. Дзвінчук Д.І., Петренко В.П., Лопушинський І.П. Децентралізація та модель управління людськими ресурсами, орієнтована на людину, територіальні громади. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1132–1157. URL : <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.02>.

5. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. OECD Publishing. Paris: OECD, 2023. 121 p.

6. Clerkin R., Cogburn J. The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences. *Review of Public Personnel Administration*. 2012. Vol. 32. P. 209–235. URL: <https://doi.org/10.1177/0734371X11433880>.

7. Fan R. Analysis of the Construction of Resilient Governance System for Public Safety in Urban Communities in Jiangsu : Based on the Perspective of

Adaptive Loop Modeling. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*. 2024. Vol. 9, №. 1. URL : <https://doi.org/10.2478/amns-2024-2023>.

8. Звіт за результатами щорічного проведення аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу органів державної влади, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. Київ, НАДС. 2023. 58 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%84%D0%A1/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%84%D0%86%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf>.

9. Крушельницька Т.А., Трещов М.М., Тимофеев Я.Р. Мотивація службовців органів місцевого самоврядування як напрям інституційної спроможності територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.3>.

10. Інтерактивний дашборд щодо кількісного складу державних службовців України. Національне агентство України з питань державної служби. 2025. URL : <https://www.nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>.

11. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік. Національне агентство України з питань державної служби. 2025. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-individualni-potrebi-2025-1.pdf>.

References

1. Obushna, N.I. and Selivanov, S.V. (2020), “Mechanisms for the Development of the Human Resource Potential of the Civil Service: Theoretical Aspect”, *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2(45), pp. 204–212. <https://doi.org/10.33287/102037>.

2. Shevchenko, S.O. and Munko, A.Yu. (2021), “From a State Administrator to a Public Manager: The Transformational Focus of Professional Training”, *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3(15), pp. 237–248. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-237-248](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-237-248).

3. Zolak Poljašević, B., Gričnik, A.M. and Šarotar Žižek, S. (2025), “Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change”, *Administrative Sciences*, vol. 15, no. 3, pp. 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>.

4. Dzvinchuk, D.I., Petrenko, V.P. and Lopushynskyi, I.P. (2024), “Decentralization and the Human-Oriented Model of Human Resource Management in Territorial Communities”, *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 26, pp. 1132–1157. <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.02>.

5. OECD (2023), *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*, OECD Publishing. Paris, France.

6. Clerkin, R. and Cogburn, J. (2012), “The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences”, *Review of Public Personnel Administration*, vol. 32, pp. 209–235. <https://doi.org/10.1177/0734371X11433880>.

7. Fan, R. (2024), “Analysis of the Construction of a Resilient Governance System for Public Safety in Urban Communities in Jiangsu: Based on the Perspective of Adaptive Loop Modeling”, *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, vol. 9, no. 1. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-2023>.

8. National Agency of Ukraine for Civil Service (2023), “Report on the Annual Assessment of Institutional Capacity and Staffing Needs of Public Authorities Responsible for Implementing Ukraine’s Commitments in the Field of European Integration”, [Online], available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%84%D0%A1/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%84%D0%86%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf> (Accessed 10 November 2025).

9. Krushelnytska, T.A., Treshchov, M.M. and Tymofieiev, Ya.R. (2024), “Motivation of Local Self-Government Officials as a Component of the Institutional Capacity of Territories”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.3>.

10. National Agency of Ukraine for Civil Service (2025), “Interactive Dashboard on the Quantitative Composition of Civil Servants of Ukraine”, [Online], available at: <https://www.nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff> (Accessed 10 November 2025).

11. National Agency of Ukraine for Civil Service (2025), “Analytical Report on Identifying Individual Training Needs of Civil Servants for 2025”, [Online], available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-individualni-potrebi-2025-1.pdf> (Accessed 10 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.