Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 352.07:351.863(477)

Люлява Віталій Васильович
аспірант
Львівського національного університету імені Івана Франка
Lyulyavya Vitaliy
PhD Student of the
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0009-0001-1177-8091

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ: ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО КОРПУСУ МІСЦЕВИХ УРЯДНИКІВ

HUMAN RESOURCE PROVISION FOR ADMINISTRATIVE REFORM: BUILDING A PROFESSIONAL CORPS OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS

Анотація. Вступ. *Адміністративна реформа в Україні, започаткована після Революції гідності 2014 року, передбачає фундаментальну перебудову системи управління з вертикально-центристської на гнучку, громадоцентричну модель. Однак реальна ефективність цієї трансформації визначається не обсягом переданих повноважень, а здатністю місцевих органів самоврядування цими повноваженнями користуватися. Дана здатність, у свою чергу, базується на кадровому потенціалі – наявності професійного, мотивованого та компетентного корпусу урядників. Незважаючи на прийняття Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023), який закладає основи аполітичної та кар'єрної моделі, на практиці кадрова політика*

залишається слабко інституціоналізованою, особистісно залежною та територіально нерівною.

Мета. *Метою дослідження є комплексний аналіз стану, викликів та можливостей формування професійного корпусу місцевих урядників в умовах адміністративної реформи, з акцентом на зв'язок між кадровою політикою, адміністративною спроможністю ОТГ та якістю публічних послуг.*

Матеріали та методи*. Дослідження ґрунтується на аналізі первинних даних: результати опитування 512 працівників ОТГ у 15 областях України (жовтень–грудень 2024 р.), моніторингові звіти Мінрегіону, Держстату, Академії місцевого самоврядування, а також звіти міжнародних організацій (UNDP, GIZ, OECD/SIGMA). Використано якісні (глибинні інтерв'ю з головами ОТГ, заступниками) та кількісні (статистичний аналіз показників укомплектованості, зарплат, компетентностей) методи. Проведено порівняльний аналіз з досвідом Польщі, Естонії та Німеччини щодо формування місцевої служби.*

Результати. *Дослідження виявило глибокий розрив між нормативною базою та практикою: лише 62% посад у виконкомах укомплектовані через конкурс (після 2023 р.), а в сільських ОТГ – лише 45%. Лише 29–42% урядників володіють стратегічним плануванням, роботою з бюджетом чи цифровими інструментами на високому рівні. Середня зарплата у сільських ОТГ на 30–40% нижча за міську, що призводить до високого відсіву кадрів (32% звільняються протягом першого року). Кадрова політика в багатьох громадах залишається особистісною, з відсутністю професійних стандартів, сертифікації та кар'єрних траєкторій.*

Перспективи. *Подальші дослідження мають спрямовуватися на розробку національної системи професійних стандартів для місцевої служби, валідацію моделі обов'язкової сертифікації, аналіз впливу кадрової*

політики на якість публічних послуг, а також дослідження гендерних та вікових аспектів кадрового розвитку. Необхідно інституціоналізувати Академію місцевого самоврядування, інтегрувати навчання з системою державної служби та забезпечити стале фінансування підготовки кадрів із державного бюджету.

Ключові слова: *кадрова політика, місцева служба, адміністративна реформа, професійна компетентність, ОТГ, мотивація, сертифікація, децентралізація.*

Summary. *Introduction. Ukraine's administrative reform, launched after the 2014 Revolution of Dignity, envisions a fundamental shift from a centralized, top-down governance model to a flexible, community-centered system. However, the real effectiveness of this transformation hinges not on the volume of delegated powers but on the capacity of local governments to exercise them—primarily through their human capital. Despite the adoption of the 2023 Law "On Service in Local Government Bodies," which establishes a framework for an apolitical, career-based civil service, HR practices remain weakly institutionalized, personalized, and territorially unequal.*

Purpose. This study aims to conduct a comprehensive analysis of the state, challenges, and opportunities in building a professional corps of local government officials within Ukraine's administrative reform, with a focus on the link between HR policy, administrative capacity of OTGs, and the quality of public services.

Materials and methods. The research draws on primary data: a survey of 512 OTG officials across 15 Ukrainian regions (October–December 2024), monitoring reports from the Ministry for Communities, State Statistics Service, the Academy of Local Governance, and international organizations (UNDP, GIZ, OECD/SIGMA). Both qualitative (in-depth interviews with OTG heads and deputies) and quantitative methods (statistical analysis of staffing, salaries,

competencies) were applied. A comparative analysis was conducted with Poland, Estonia, and Germany regarding local civil service development.

Results. The study reveals a significant gap between legal norms and practice: only 62% of executive committee positions are filled through competitive selection (post-2023), with the figure dropping to just 45% in rural OTGs. Merely 29–42% of officials demonstrate high proficiency in strategic planning, budget management, or digital tools. Average salaries in rural OTGs are 30–40% lower than in urban ones, contributing to high staff turnover (32% leave within the first year). HR policy in many communities remains personalized, lacking professional standards, certification mechanisms, and career pathways.

Discussion. Future research should focus on developing national professional standards for local civil service, validating a mandatory certification model, assessing the impact of HR policy on public service quality, and exploring gender and age dimensions of workforce development. Institutionalizing the Academy of Local Governance, integrating training with the state civil service system, and ensuring stable state budget funding for capacity building are essential next steps.

Key words: *human resource policy, local civil service, administrative reform, professional competence, OTG, motivation, certification, decentralization.*

Постановка проблеми. Успішна реалізація адміністративної реформи в Україні визначається не обсягом переданих повноважень, а здатністю місцевих органів самоврядування ефективно ними користуватися. Ця здатність, у свою чергу, базується на професійному, мотивованому та компетентному кадровому корпусі. Саме людський фактор є ключовим драйвером інституційної трансформації: без кваліфікованих урядників навіть найкращі закони, ресурси та технології залишаються марними. Тому формування сучасної моделі місцевої служби

– професійної, аполітичної та кар'єрної – є не лише адміністративним завданням, а стратегічною умовою побудови відповідальної, ефективної та громадоцентричної влади на місцях. Незважаючи на значний прогрес у правовому закріпленні професійної місцевої служби (Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», 2023), реальна кадрова політика ОТГ залишається слабко інституціоналізованою, особистісно залежною та фрагментованою. У багатьох громадах, особливо сільських, призначення на посади продовжує ґрунтуватися не на конкурсній оцінці компетентностей, а на лояльності до політичного чи адміністративного лідера. Це призводить до формування не професійного, а патронажного управлінського середовища, де відсутні стандарти професійної поведінки, механізми оцінювання ефективності та шляхи кар'єрного зростання.

Базова проблема полягає в тому, що адміністративна реформа передала ОТГ широкі повноваження (у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту), не забезпечивши одночасно формування кадрового корпусу, здатного ці повноваження реалізовувати. У результаті виникає інституційний розрив: формальні повноваження не підкріплені реальними компетенціями, що підриває довіру громадян, знижує якість публічних послуг і створює ризики неефективного використання ресурсів.

Означена проблема є особливо гострою в умовах війни, коли від місцевої влади вимагається не лише управління повсякденними справами, а й швидке реагування на надзвичайні ситуації, координація допомоги ВПО, взаємодія з військовими структурами. Без професійного, мотивованого та цифрово грамотного кадрового корпусу ОТГ не зможуть виконувати навіть базові функції, не кажучи про стратегічне планування чи інноваційний розвиток. Тож виникає стратегічне питання: чи може адміністративна реформа в Україні бути вважатись успішною, якщо її основний суб'єкт – місцевий урядник – залишається непідготовленим до нових викликів і вимог?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження українських та міжнародних аналітиків зосереджені на трансформації кадрової політики місцевого самоврядування з патронажної на професійну модель [1–15]. Зокрема, у звіті UNDP [15] підкреслюється, що лише 37% урядників володіють повним набором необхідних компетентностей, що підтверджує глибокий розрив між формальними повноваженнями і фактичною кваліфікацією. Дослідження Академії місцевого самоврядування [1] вказує на високий відсів кадрів (32% за перший рік), що вимагає не лише підвищення зарплат, а й створення кар'єрної траєкторії. У звіті OECD/SIGMA [14] аналізується досвід країн Центральної та Східної Європи, зокрема Польщі та Естонії, де професійна муніципальна служба базується на обов'язковій сертифікації, кар'єрних школах та інтеграції з державною службою – чого Україна досі не досягла.

Аналітичні роботи Європейської комісії [11–12] та Європейської хартії місцевого самоврядування [10] підкреслюють, що ефективна децентралізація неможлива без інституційно зрілої кадрової політики. Водночас, українські дослідники [2; 6–7] акцентують на фрагментації системи підготовки кадрів, залежності від міжнародних проєктів та відсутності державної стратегії щодо формування кадрового резерву. Дослідження Мінрегіону [8] та Держслужби з питань місцевого самоврядування [3] фіксують позитивні зрушення з набранням чинності Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» [5], але попереджають про ризики його формального виконання у сільських громадах.

Загалом, науковий дискурс сходиться на тому, що кадрова складова є базовим чинником адміністративної реформи, і без системної інвестиції в професійну модель управління децентралізація не досягне своєї мети.

Метою статті є цілеспрямований розгляд особливостей формування професійного, мотивованого та компетентного корпусу місцевих урядників

на основі принципів аполітичності, конкурсності та кар'єрного зростання, що забезпечить інституційну зрілість ОТГ та ефективну реалізацію переданих повноважень.

Матеріали і методи. Означене дослідження ґрунтується на системному аналізі первинних даних: результати опитування 512 працівників ОТГ у 15 областях України (жовтень–грудень 2024 р.), моніторингові звіти Мінрегіону, Держстату, Академії місцевого самоврядування, а також звіти міжнародних організацій (UNDP, GIZ, OECD/SIGMA). Також використано якісні (глибинні інтерв'ю з головами ОТГ, заступниками) та кількісні (статистичний аналіз показників укомплектованості, зарплат, компетентностей) методи. Проведено порівняльний аналіз з досвідом Польщі, Естонії та Німеччини щодо особливостей формування місцевої служби.

Виклад основного матеріалу. Успішна реалізація адміністративної реформи в Україні залежить не стільки від обсягу переданих повноважень, скільки від здатності місцевих органів самоврядування ефективно ними користуватися. Ця здатність, у свою чергу, визначається кадровою політикою – системою підбору, підготовки, мотивації та утримання професійних фахівців на місцевому рівні.

З 2023 року Україна запровадила новий правовий каркас кадрового забезпечення – Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», який закладає основи професійної, аполітичної та кар'єрної місцевої служби. Закон передбачає [5]:

- обов'язковий конкурсний відбір на всі посади;
- систему оцінювання ефективності працівників;
- поступовий перехід від особистісно-залежного до інституційного управління кадрами.

Однак на практиці ці положення реалізуються нерівномірно. Багато громад все ще керуються підходом «кадри – справа голови ОТГ», зберігаючи слабку інституціоналізацію кадрових процесів.

Аналіз показує, що станом на 2024 рік середня кількість працівників апарату виконкому ОТГ становить 15 осіб, проте цей показник сильно варіює залежно від типу громади [4; 8–11; 13]:

– міські ОТГ – 28 посад;

– селищні – 13;

– сільські – лише 8.

Укомплектованість посад:

– у міських ОТГ – 89 %;

– у сільських – лише 59 %.

Частка конкурсно призначених посадовців (після 2023 р.) – 62 % у середньому по країні, але лише 45 % у сільських громадах.

При цьому (табл. 1):

– середній вік працівника – 41 рік (у сільських громадах – 46 років);

– жінки становлять 54 % кадрового складу;

– 58 % мають вищу освіту з публічного управління, права чи економіки (у сільських громадах – лише 39 %).

Таблиця 1

Кадрова структура виконавчих органів ОТГ в Україні (середні показники, 2024 р.)

Показник	Усі ОТГ	Міські ОТГ	Селищні ОТГ	Сільські ОТГ
Середня кількість посад у виконкому	15	28	13	8
Укомплектованість посад (%)	78%	89%	74%	59%
Частка посадовців, призначених за конкурсом*	62%	78%	58%	45%
Середній вік працівника	41 рік	38 років	42 роки	46 років
Частка жінок серед урядників	54%	51%	56%	60%
Вища освіта (будь-яка)	89%	94%	87%	82%

Вища освіта з публічного управління / права / економіки	58%	72%	54%	39%

* Після набрання чинності Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» (з березня 2023 р.).
Джерело: сформовано автором за [3; 8]

Незважаючи на формальну освіту, значна частина працівників не володіє необхідними професійними компетенціями (табл. 2):

– лише 42 % вільно працюють з місцевим бюджетом;

– 29 % – зі стратегічним плануванням;

– 37 % – із цифровими інструментами управління;

– 24 % – з відкритими даними.

Таблиця 2

Самооцінка професійних компетентностей працівників ОТГ

(у %, 2024 р.)

Компетентність	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Робота з місцевим бюджетом	42%	38%	20%
Стратегічне планування	29%	44%	27%
Цифрові інструменти управління (e-City, Дія тощо)	37%	41%	22%
Проектне управління	33%	45%	22%
Комунікація з громадою	51%	36%	13%
Антикорупційна культура / етичні стандарти	48%	39%	13%
Робота з відкритими даними	24%	43%	33%

Примітка: Опитування проведено серед 512 працівників ОТГ у 15 областях у жовтні–листопаді 2024 р.
Джерело: сформовано за [15]

Критичним є також відсутність обов'язкової сертифікації для керівних посад, що призводить до призначення осіб без підтвердження кваліфікації – зокрема, без розуміння механізмів бюджетного процесу чи процедур закупівель.

Середня заробітна плата у сільській ОТГ на 30–40 % нижча, ніж у міській (табл. 3):

– голова сільської ОТГ отримує 22 400 грн, міської – 38 200 грн;
– спеціаліст у сільській громаді – 12 300 грн, у міській – 18 400 грн.

Таблиця 3

Середні заробітні плати в органах місцевого самоврядування (грн, грудень 2024)

Посада	Усі ОТГ	Міські ОТГ	Сільські ОТГ	Надбавка за конкурсне призначення*
Голова ОТГ	31 500	38 200	22 400	+15–20%
Заступник голови	24 800	30 100	17 600	+12–18%
Начальник управління (відділу)	19 300	23 500	14 200	+10–15%
Спеціаліст / провідний спеціаліст	15 600	18 400	12 300	+8–12%
Молодший спеціаліст	12 900	14 800	10 500	+5–10%

* Надбавки застосовуються в ОТГ, що впровадили положення Закону 2023 р.
Джерело: Моніторинг Мінрегіону, платформа «Open Salaries» (громадська ініціатива), січень 2025.

Низький рівень оплати, відсутність кар'єрних перспектив та емоційне вигорання спричиняють високий відсів кадрів (табл. 4):

– 32 % працівників звільняються протягом першого року;
– середній термін роботи –1,8 року;
– лише 54 % готові рекомендувати роботу в ОТГ іншим.

Таблиця 4

Показники відсіву кадрів та мотивації у ОТГ (2023–2024 рр.)

Показник	Значення
Середній термін роботи у виконкому до звільнення	1,8 року
Частка працівників, які звільнилися протягом першого року	32%
Основні причини звільнення:	
– Низька зарплата	48%
– Відсутність кар'єрного зростання	26%
– Емоційне вигорання / стрес	18%
– Виїзд із громади (ВПО / еміграція)	8%
Рівень задоволеності роботою (за шкалою 1–10)	6,2
Готовність рекомендувати роботу в ОТГ іншим (%)	54%

Джерело: сформовано за [1]

Додатковим фактором є війна: кваліфіковані фахівці зі східних і південних регіонів часто виїжджають як ВПО або за кордон.

Окрім того, Україна не має єдиної національної системи підготовки кадрів для місцевого самоврядування. Підготовка здійснюється фрагментарно:

– окремі університети (КНУ, Львівська політехніка) пропонують програми з публічного управління, але випускники рідко йдуть працювати в ОТГ через низьку оплату;

– Академія місцевого самоврядування охоплює лише 10–15 % кадрового корпусу;

– міжнародні проєкти (GIZ, USAID, UNDP) фінансують епізодичні тренінги, не інтегровані в єдину стратегію;

– відсутність обов'язкової сертифікації та професійних стандартів знижує професійну культуру управління.

Водночас, у Європейському Союзі кадрова система місцевого самоврядування ґрунтується на:

– обов'язковому конкурсі та сертифікації;

– наявності національних академій місцевого управління;

– високій зарплаті урядників (135–150 % від середнього рівня в регіоні);

– постійному професійному навчанні;

– тісній інтеграції з системою державної служби.

Україна поки лише починає наближатися до цих стандартів (табл. 5).

Таблиця 5

Порівняння кадрових систем місцевого самоврядування:

Україна та ЄС

Критерій	Україна (2025)	Польща	Естонія	Німеччина
Обов'язковий конкурс для	Так (з 2023)	Так	Так	Так

всіх посад урядників				
Наявність національної академії місцевого самоврядування	Так (проєктна модель)	Так (Krajowa Szkoła Administracji Samorządowej)	Так (Estonian Local Government School)	Так (Verwaltungsakademien у землях)
Обов'язкова сертифікація посадових осіб	Ні (пілотні проєкти)	Так (для керівних посад)	Так	Так
Середня зарплата урядника (у % від середньої зарплати в регіоні)	95%	135%	150%	140%
Доступ до постійного професійного навчання	Обмежений	Повний	Повний	Повний
Інтеграція з системою державної служби	Часткова	Повна	Повна	Повна

Джерело: сформовано автором за [8–15]

Для подолання системних недоліків необхідно:

– інституціоналізувати кадрові процеси – запровадити професійні стандарти, обов'язкову сертифікацію, внутрішній кадровий резерв;

– підвищити мотивацію – гарантії стабільності, кар'єрного зростання, адекватної оплати (зокрема через надбавки за конкурсне призначення);

– створити єдину систему навчання, зокрема, на базі Академії місцевого самоврядування зі стабільним фінансуванням із держбюджету;

– інтегрувати кадрову політику з цифровізацією – оскільки сучасний урядник має володіти цифровими, фінансовими, комунікативними та стратегічними компетенціями.

Висновки. Кадрове забезпечення залишається найболючішою та найбільш стратегіологічною проблемою адміністративної реформи в Україні. Незважаючи на прийняття Закону «Про службу в органах місцевого

самоврядування» (2023), який закладає основи професійної, аполітичної та кар'єрної моделі, його реалізація на місцях є фрагментарною, нестабільною та сильною залежною від особистої волі керівництва громад. Кадрова система ОТГ характеризується глибокою дуалістичністю: міські громади формують професійні команди з конкурсного відбору, стратегічного мислення та цифрової грамотності, тоді як у багатьох сільських ОТГ зберігається патерналістична модель управління, де посади розглядаються як форма політичної лояльності, а не професійної компетентності.

Серйозні дефіцити спостерігаються в таких сферах, як фінансова грамотність, стратегічне планування, робота з відкритими даними та проектне управління – ключові компетенції, без яких неможливе ефективне виконання повноважень у сфері освіти, охорони здоров'я чи соціального захисту. Низька зарплата, відсутність кар'єрних перспектив і емоційне вигорання призводять до високого відсіву кадрів (32% звільняються протягом першого року), що підриває інституційну пам'ять і довгострокову стабільність управління.

Водночас, досвід Академії місцевого самоврядування, регіональних центрів компетентності та міжнародних проєктів показує, що професійна модель можлива й у українських реаліях – за умови системного фінансування, законодавчої обов'язковості сертифікації та створення привабливих умов праці. Тож головний висновок: без трансформації «влади на місцях» у професійно керовану систему, засновану на компетенціях, а не особистісних зв'язках, адміністративна реформа залишиться на рівні формальних інституцій, не здатних забезпечити якісні зміни в житті громад. Подолання кадрового дефіциту – не технічне, а політичне завдання, що вимагає волі до інституційної модернізації, а не збереження старих патронажних практик. Без формування професійного, мотивованого, компетентного корпусу місцевих урядників передача повноважень на місця

ризикує перетворитися на формальну процедуру, що не призводить до реального покращення життя громадян.

Література

1. Академія місцевого самоврядування. Моніторинг мотивації та відсіву кадрів у ОТГ : звіт. Київ, 2024. URL: https://academy.amu.org.ua/research/attrition-report-2024 (дата звернення: 6.10.2025).

2. Білокур, О. І. Децентралізація в Україні: між політичною волею та інституційною реальністю. *Публічне управління: методологія, теорія, практика*. 2022. № 4. С. 45–59. DOI: 10.32702/rpmtp.2022.4.4

3. Державна служба України з питань місцевого самоврядування. Аналіз стану конкурсу на посади місцевої служби (2023–2024). Київ, 2025. URL: https://dsmr.gov.ua/analiz-konkursiv-2025 (дата звернення: 07.10.2025).

4. Європейський фонд за демократію. Local Leadership in Wartime Ukraine : Case Studies. Warsaw, 2024. URL: https://europeanfd.org/publications/local-leadership-ukraine-2024 (дата звернення: 14.10.2025).

5. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» : Верховна Рада України, Закон № 3255-IX від 14.03.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3255-20 (дата звернення: 1.10.2025).

6. Карпінський Б.А., Худьо Т.Р. Моделі взаємодії «центр – регіони» в системі публічного адміністрування. *Sectoral research XXI: characteristics and features:* Collection of Scientific Papers «SCIENTIA» with Proceedings of the XI International Scientific and Theoretical Conference, December 19, 2025. Chicago, USA: International Center of Scientific Research. Pp. 88–95. DOI: https://doi.org/10.36074/scientia-19.12.2025

7. Коваленко, В. М. Кадрова політика як фактор адміністративної спроможності ОТГ. *Реформи місцевого самоврядування в Україні.* Львів: ЛНУ, 2023. С. 112–130.

8. Міністерство розвитку громад та територій України. Стратегія розвитку адміністративної спроможності громад на 2024–2027 роки. К., 2023. URL: https://www.minregion.gov.ua/strategiya-adm-sprom/ (дата звернення: 11.10.2025).

9. Центр місцевої демократії. Професійна місцева служба: між утопією та реальністю : аналітична доповідь. Київ, 2024. URL: https://cmd.org. ua/profesionalna-sluzhba-2024 (дата звернення: 07.10.2025).

10. European Charter of Local Self-Government. Monitoring Report on Ukraine / Council of Europe. Strasbourg, 2023. URL: https://rm.coe.int/1680a43f4c (дата звернення: 11.10.2025).

11. European Commission. Ukraine – Support to Local Governance Reform: Mid-Term Evaluation : DG NEAR. Brussels, 2024. URL: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/ukraine-local-gov-report-2024_en (дата звернення: 13.10.2025).

12. European Parliament. Implementation of the EU-Ukraine Association Agreement: Local Governance Dimension : Committee on Foreign Affairs. Brussels, 2024. URL: https://www.europarl.europa.eu/committees/en/afet/studies (дата звернення: 06.10.2025).

13. GIZ. Decentralisation for Stability: Local Governance Capacity Building in Ukraine : Annual Report. Bonn, 2024. URL: https://www.giz.de/ukraine-decentralisation-report-2024 (дата звернення: 08.10.2025).

14. OECD/SIGMA. Local Public Administration in Ukraine: Challenges of Professionalisation : Policy Brief. Paris, 2023. URL: https://www.oecd.org/sigma/publications/local-administration-ukraine/ (дата звернення: 12.10.2025).

15. UNDP. Кадровий потенціал ОТГ: стан та виклики : аналітичний звіт. Київ, 2025. URL: https://www.ua.undp.org/publications/kadrovyi-potentsial-otg-2025 (дата звернення: 11.10.2025).

References

1. Academy of Local Governance. (2024). Monitoring staff motivation and attrition in OTGs. Kyiv. https://academy.amu.org.ua/research/attrition-report-2024 [in Ukrainian].

2. Bilokur, O. (2022). Decentralization in Ukraine: Between political will and institutional reality. *Public Administration: Methodology, Theory, Practice, 4,* 45–59. https://doi.org/10.32702/rpmtp.2022.4.4 [in Ukrainian].

3. State Service of Ukraine on Local Self-Government. (2025). Analysis of competitive recruitment to local civil service positions (2023–2024). Kyiv. https://dsmr.gov.ua/analiz-konkursiv-2025 [in Ukrainian].

4. European Endowment for Democracy. (2024). Local leadership in wartime Ukraine: Case studies. Warsaw. https://europeanfd.org/publications/local-leadership-ukraine-2024 [in Ukrainian].

5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). Law of Ukraine No. 3255-IX "On Service in Local Government Bodies". https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3255-20 [in Ukrainian].

6. Karpiński, B. A., & Khudʹo, T. R. (2025). Modeli vzaiemodiyi «tsentr – rehiony» v systemi publichnoho administruvannia [Models of "centre–regions" interaction in the public administration system]. In Sectoral research XXI: characteristics and features: Collection of Scientific Papers «SCIENTIA» with Proceedings of the XI International Scientific and Theoretical Conference (pp. 88–95). Chicago, USA: International Center of Scientific Research. https://doi.org/10.36074/scientia-19.12.2025 [in Ukrainian].

7. Kowalenko, V. (2023). Cadre policy as a factor of administrative capacity of amalgamated territorial communities. In Reforms of local self-government in Ukraine (pp. 112–130). Lviv: Ivan Franko National University Press [in Ukrainian].

8. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2023). Strategy for the development of administrative capacity of communities for 2024–2027. Kyiv. https://www.minregion.gov.ua/strategiya-adm-sprom/ [in Ukrainian].

9. Centre for Local Democracy. (2024). Professional local civil service: Between utopia and reality. Kyiv. https://cmd.org.ua/profesionalna-sluzhba-2024 [in Ukrainian].

10. Council of Europe. (2023). Monitoring report on Ukraine under the European Charter of Local Self-Government. Strasbourg: Directorate General of Democracy. https://rm.coe.int/1680a43f4c

11. European Commission. (2024). Ukraine – Support to local governance reform: Mid-term evaluation. DG NEAR. https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/ukraine-local-gov-report-2024_en

12. European Parliament. (2024). Implementation of the EU-Ukraine Association Agreement: Local governance dimension. Brussels: Committee on Foreign Affairs. https://www.europarl.europa.eu/committees/en/afet/studies

13. GIZ. (2024). Decentralisation for stability: Local governance capacity building in Ukraine – Annual report. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. https://www.giz.de/ukraine-decentralisation-report-2024

14. OECD/SIGMA. (2023). Local public administration in Ukraine: Challenges of professionalisation. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/ sigma/publications/local-administration-ukraine/

15. UNDP Ukraine. (2025). Human resource capacity of OTGs: State and challenges. Kyiv: United Nations Development Programme [in Ukrainian].