

Вікторія Ю. Медвідь¹, Андрій М. Коломієць²

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

У статті досліджено теоретико-прикладні засади управління трудовими ресурсами регіону в умовах трансформації публічного сектору. Обґрунтовано, що воєнні виклики, міграційні процеси, децентралізація, цифровізація публічних послуг, євроінтеграційний курс України та бюджетні обмеження істотно змінюють вимоги до кадрової спроможності органів публічної влади й місцевого самоврядування. Визначено ключові чинники трансформації управління трудовими ресурсами регіону та розкрито їх управлінські наслідки для територіальних громад. Особливу увагу приділено аналізу Полтавської області як регіону, що в умовах воєнного стану зазнає додаткового соціального, адміністративного та бюджетного навантаження внаслідок прийому внутрішньо переміщених осіб. На прикладі Полтавської міської територіальної громади проаналізовано динаміку основних показників ринку праці у 2022–2025 роках, зокрема чисельність зареєстрованих безробітних, кількість вакансій, роботодавців та актуальних вакансій. Встановлено, що скорочення офіційно зареєстрованого безробіття відбувається одночасно зі зростанням попиту на робочу силу та поглибленням професійно-кваліфікаційної невідповідності між вакансіями і резюме. Обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення управління трудовими ресурсами регіону, серед яких стратегічне кадрове планування, професійна перепідготовка, інтеграція внутрішньо переміщених осіб у локальний ринок праці, підтримка жіночої зайнятості, цифровізація HR-процесів, розвиток партнерства між органами влади, роботодавцями та закладами освіти. Доведено, що управління трудовими ресурсами регіону має розглядатися як важлива складова інституційної спроможності територіальних громад, якості публічних послуг і соціально-економічної стійкості регіону.

Ключові слова: трудові ресурси, соціально-трудова сфера, кадрове планування, ринок праці, сукупні ресурси, регіональний розвиток, інституційне середовище, територіальна громада, сільські людські ресурси, публічний сектор, кризові умови, цифровізація HR-процесів.

Рис. 1. Табл. 2. Літ. 16.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-6-17

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2257-6276>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0309-9958>

Viktoriiia Medvid, Andrii Kolomiets

MANAGEMENT OF LABOR RESOURCES OF THE REGION UNDER THE CONDITIONS OF PUBLIC SECTOR TRANSFORMATION

The article examines the theoretical and applied foundations of managing the labor resources of a region in the context of public sector transformation. It substantiates that military challenges, migration processes, decentralization, digitalization of public services, Ukraine's European integration course, and budget constraints significantly change the requirements for the personnel capacity of public authorities and local self-government bodies. The key factors of the transformation of regional labor resource management are identified, and their managerial implications for territorial communities are revealed. Particular attention is paid to the analysis of Poltava Oblast as a region that, under martial law, experiences additional social, administrative, and budgetary

¹ Poltava State Agrarian University. Ukraine.

² Poltava State Agrarian University. Ukraine.

pressure due to the influx of internally displaced persons. Using the example of the Poltava City Territorial Community, the dynamics of the main labor market indicators in 2022-2025 are analyzed, including the number of registered unemployed, vacancies, employers, and active vacancies. It is established that the reduction in officially registered unemployment occurs simultaneously with an increase in labor demand and a deepening of the professional-qualification mismatch between vacancies and resumes.

Priority areas for improving the management of the region's labor resources are substantiated, including strategic workforce planning, professional retraining, integration of internally displaced persons into the local labor market, support for women's employment, digitalization of HR processes, and the development of partnerships between government bodies, employers, and educational institutions.

It is proven that the management of a region's labor resources should be considered as an important component of the institutional capacity of territorial communities, the quality of public services, and the socio-economic resilience of the region.

Keywords: labor resources, socio-labor sphere, workforce planning, labor market, aggregate resources, regional development, institutional environment, territorial community, rural human resources, public sector, crisis conditions, digitalization of HR processes.

Peer-reviewed, approved and placed: 05.04.2026

Постановка проблеми. У сучасних умовах питання вдосконалення управління трудовими ресурсами публічного сектору набуває особливої актуальності, оскільки воно безпосередньо пов'язане з євроінтеграційним курсом України, реформуванням державної служби, розвитком місцевого самоврядування та поглибленням децентралізаційних процесів. Повномасштабна війна, масштабні міграційні переміщення, цифровізація публічних послуг і необхідність оперативного відновлення інституційної спроможності органів влади посилюють потребу у формуванні нової культури управління, орієнтованої на результативність, етичність, добросовісність, професіоналізм і здатність публічних службовців ефективно діяти в умовах невизначеності [3]. Особливої ваги ця проблема набуває на регіональному рівні, де органи місцевого самоврядування та установи публічної сфери безпосередньо забезпечують надання адміністративних, соціальних, освітніх, медичних та інших публічних послуг населенню. В умовах воєнного стану саме територіальні громади стикаються з підвищенням навантаженням на кадровий потенціал, необхідністю роботи з внутрішньо переміщеними особами, зростанням соціальних потреб, обмеженістю бюджетних ресурсів і потребою швидкого прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління трудовими ресурсами, що передбачає планування кадрових потреб, розвиток компетентностей, цифровізацію HR-процесів, підтримку працівників у кризових умовах та підвищення інституційної стійкості публічного сектору. Отже, наукова проблема полягає у необхідності обґрунтування сучасних підходів до управління трудовими ресурсами регіону в умовах трансформації публічного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління людськими ресурсами активно досліджується в межах економічної науки, публічного управління та менеджменту. У наукових працях розглядаються

питання формування людського капіталу, розвитку трудового потенціалу, мотивації працівників, професійного навчання, управління талантами, організаційної культури та стратегічного управління персоналом. Зокрема, О. І. Решетняк та В. О. Шликова досліджують особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. Авторки акцентують увагу на тому, що повномасштабна війна істотно вплинула на людський потенціал країни через міграцію населення, втрати трудових ресурсів, необхідність професійної перекваліфікації, адаптації працівників до нових умов праці та інтеграції ВПО [1]. О. В. Орел аналізує пріоритети ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах. У дослідженні кадровий ресурс розглядається поряд із фінансовим, інформаційним і матеріально-технічним забезпеченням як один із ключових чинників спроможності органів місцевого самоврядування [2]. О.-С. Я. Бачинський обґрунтовує доцільність адаптації для України таких підходів, як стратегічне управління людськими ресурсами, компетентнісний підхід, безперервне професійне навчання, цифровізація HR-процесів, HR-аналітика, етичне лідерство та інституціоналізація політик інклюзії. Ці положення є важливими для розуміння сучасної трансформації управління трудовими ресурсами регіону в контексті євроінтеграції та модернізації публічного сектору [3].

Окремий напрям наукових досліджень становлять праці, присвячені управлінню персоналом у системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Зокрема, С. В. Селіванов розглядає професіоналізацію публічної служби як необхідну умову формування довіри громадян до інститутів влади та підвищення конкурентоспроможності держави. Автор підкреслює, що професіоналізація є тривалим процесом, який охоплює професійну освіту, входження в професію, накопичення досвіду, розвиток фахового стилю діяльності та експертність публічного службовця [4]. Питання професіоналізації кадрів публічної служби також аналізує Ч. Фенхао, який наголошує на необхідності створення ефективної системи управління публічною службою та формування високопрофесійного корпусу державних службовців [5]. У праці І. С. Чудновця кадрове забезпечення державної служби розглядається як системоутворювальний елемент модернізації публічного управління. Автор виокремлює такі важливі складові кадрового забезпечення, як стратегічне планування потреб у персоналі, прозорий конкурсний добір, адаптація новопризначених службовців, професійна підготовка, управління кар'єрою, атестація та внутрішня ротация кадрів [6]. Дотичними до цієї проблематики є також дослідження А. Шульги та В. Сергієнко, у якому проаналізовано правові засади управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства [7].

Значна увага в сучасних дослідженнях приділяється цифровізації HR-процесів у публічному секторі. Йдеться про впровадження інформаційних систем управління людськими ресурсами, електронного документообігу, цифрових інструментів добору, оцінювання, навчання та моніторингу професійного розвитку працівників. Зокрема, Н. Гончарук та О. Прудіус розглядають діджиталізацію управління людськими ресурсами державної

служби як необхідний інструмент підвищення якості, результативності та ефективності державної служби [8]. Дотичною до зазначеної проблематики є праця Н. Берези, у якій інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в публічному секторі пов'язуються з цифровою трансформацією, HR-аналітикою, компетентнісним підходом, аналітичним управлінням та безперервним навчанням персоналу [9]. Офіційні матеріали НАДС також підтверджують, що цифровізація HR-процесів є одним із ключових напрямів трансформації управління людськими ресурсами на публічній службі. Зокрема, серед актуальних питань визначено впровадження HRMIS, використання штучного інтелекту, розвиток інновацій в HRM, оновлення законодавства у сфері управління людськими ресурсами, аналіз результатів опитувань державних службовців, організаційну культуру, етичні стандарти та потреби служб управління персоналом [10].

Водночас, попри наявність значної кількості досліджень з питань управління людськими ресурсами та реформування публічної служби, недостатньо розкритими залишаються питання управління трудовими ресурсами саме на регіональному рівні.

Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах трансформації публічного сектору та визначення пріоритетних напрямів удосконалення HR-процесів з урахуванням цифровізації, кадрового дефіциту, воєнних викликів, потреб інституційної стійкості та розвитку людського потенціалу територіальних громад.

Основні результати дослідження. Трансформація публічного сектору в Україні відбувається під впливом кількох взаємопов'язаних процесів: децентралізації, цифровізації публічних послуг, реформування державної служби, євроінтеграції, воєнних викликів та потреби у відновленні територій. У сукупності ці процеси змінюють не лише організаційну структуру публічного управління, а й вимоги до трудових ресурсів, які забезпечують функціонування органів державної влади, органів місцевого самоврядування та установ публічної сфери. Особливість регіонального рівня полягає в тому, що саме територіальні громади безпосередньо стикаються з наслідками демографічних змін, міграції, кадрового дефіциту, руйнування інфраструктури, зростання соціальних потреб населення та обмеженості місцевих бюджетів. Тому кадрова спроможність громад є не лише внутрішньо-організаційним питанням, а важливою передумовою якісного публічного управління, соціально-економічного розвитку та відновлення територій.

Для систематизації основних чинників, що впливають на управління трудовими ресурсами регіону в умовах трансформації публічного сектору, доцільно виокремити їх прояви та управлінські наслідки (табл.1).

Наведені у таблиці чинники мають конкретний прояв на регіональному рівні. Зокрема, для Полтавської області одним із найбільш відчутних наслідків воєнного стану та міграційних процесів стало зростання кількості внутрішньо переміщених осіб. Станом на 19 серпня 2025 року в області було зареєстровано 181 573 ВПО, з них 35 437 дітей віком до 18 років. Найбільше переселенців прибуло з Харківської, Донецької та Луганської областей, що свідчить про

значне соціальне й адміністративне навантаження на приймаючі громади Полтавщини [11].

Таблиця 1. Ключові чинники трансформації управління трудовими ресурсами регіону в публічному секторі, сформовано авторами

Чинник трансформації	Прояв у публічному секторі регіону	Управлінські наслідки
Воєнний стан	зростання навантаження на органи влади, безпекові ризики, психоемоційне виснаження працівників	потреба у кризовому HR-менеджменті, підтримці персоналу, гнучких формах організації праці
Міграційні процеси	виїзд частини працездатного населення, поява ВПО, зміна структури трудового потенціалу	необхідність адаптації, перекваліфікації та інтеграції нових груп у публічну сферу
Децентралізація	розширення повноважень громад і відповідальності ОМС	потреба у професійних управлінських кадрах на місцевому рівні
Цифровізація	впровадження електронних сервісів, HRMIS, цифрових платформ	необхідність розвитку цифрових компетентностей і HR-аналітики
Євроінтеграція	орієнтація на європейські стандарти публічної служби	посилення ролі компетентнісного підходу, доброчесності, прозорості й результативності
Бюджетні обмеження	обмежені можливості мотивації, навчання й оновлення персоналу	потреба в оптимізації управлінських витрат і підвищенні ефективності праці

Зростання кількості ВПО безпосередньо вплинуло на роботу органів влади, соціальних служб і контактних центрів. За інформацією Полтавської ОВА, з початку 2024 року фахівці Обласного контактного центру отримали понад 1,5 тис. звернень щодо гуманітарної допомоги, причому понад 80% таких звернень припали на січень–лютий. Звернення надходили від родин зі статусом ВПО, пенсіонерів, осіб з інвалідністю, одиноких людей із громад області [12]. Це підтверджує, що міграційні процеси трансформують функціональне навантаження працівників публічного сектору, посилюючи потребу у соціальній роботі, комунікації з населенням, кризовому реагуванні та координації гуманітарної підтримки.

Фінансовий вимір цього навантаження також є суттєвим. У травні 2024 року на допомогу ВПО в Полтавській області було спрямовано 184,1 млн грн, що вказує на значний обсяг бюджетного, адміністративного й організаційного супроводу відповідних соціальних виплат [13]. У цьому контексті управління трудовими ресурсами публічного сектору має враховувати не лише кадрові потреби органів влади, а й здатність працівників ефективно адмініструвати соціальні програми, працювати з великими масивами звернень і забезпечувати доступність послуг для вразливих категорій населення.

Окремим проявом трансформації кадрових процедур є спрощений порядок вступу на державну службу в умовах воєнного стану. На сайті

Полтавської ОВА зазначено, що в період дії воєнного стану особи можуть призначатися на посади державної служби без конкурсного відбору, на підставі заяви, особової картки та документів, що підтверджують громадянство, освіту й досвід роботи [14]. Це свідчить про адаптацію кадрової політики до умов воєнного часу, коли пріоритетом стає оперативне заповнення вакансій і забезпечення безперервності функціонування органів влади.

Бюджетні обмеження та адміністративні витрати також є важливим проявом трансформації управління трудовими ресурсами. За даними [2], у січні–листопаді 2024 року загальний обсяг видатків загального фонду місцевих бюджетів Полтавської області становив 18 640,3 млн грн, з яких 2 159,6 млн грн було спрямовано на утримання органів місцевого самоврядування, а частка таких видатків становила 11,6%. На рівні окремих громад це навантаження може бути ще більш відчутним. Такі дані підтверджують потребу в оптимізації управлінських витрат, підвищенні результативності праці та пошуку балансу між утриманням адміністративного апарату й фінансуванням розвитку громад.

Отже, на прикладі Полтавської області можна простежити, що чинники трансформації управління трудовими ресурсами регіону мають комплексний характер. Воєнний стан і міграційні процеси збільшують соціальне та адміністративне навантаження на працівників публічної сфери; цифровізація і спрощення кадрових процедур змінюють механізми добору та організації праці; бюджетні обмеження актуалізують потребу в ефективному використанні управлінського персоналу; а пошук економічної активності посилює конкуренцію за кваліфіковані кадри. Це доводить, що управління трудовими ресурсами регіону має здійснюватися не фрагментарно, а як складова стратегії інституційної спроможності та стійкості територіальних громад.

Для більш детального аналізу використано дані Полтавської міської територіальної громади, оскільки вона є одним із найбільших адміністративних, економічних і соціальних центрів області, концентрує значну частину роботодавців, вакансій, внутрішньо переміщених осіб та публічних послуг. Це дозволяє простежити, як загальні трансформаційні процеси відображаються на конкретному локальному ринку праці та кадровій спроможності громади. Одним із найбільш показових індикаторів таких змін є стан локального ринку праці. Саме ринок праці відображає співвідношення між наявними трудовими ресурсами та потребами роботодавців, рівень зайнятості населення, професійно-кваліфікаційну структуру робочої сили, масштаби безробіття та можливості залучення людського потенціалу до економічного й соціального розвитку громади. Для публічного сектору ці показники мають особливе значення, оскільки кадрова спроможність органів влади, комунальних установ, соціальних служб, закладів освіти й охорони здоров'я значною мірою залежить від загального стану трудового потенціалу громади.

Починаючи з 2022 року, ринок праці Полтавської міської територіальної громади зазнав суттєвих трансформацій, спричинених наслідками

повномасштабної війни. Йдеться не лише про зміну кількості безробітних і вакансій, а й про глибшу просторову та структурну невідповідність між наявними робочими місцями і професійними характеристиками трудових ресурсів. З одного боку, у громаді зберігається офіційне безробіття, з іншого — роботодавці дедалі частіше стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, насамперед у сегменті робітничих і технічних професій. Особливо відчутною є нестача працівників у сферах будівництва, транспорту, комунального господарства, енергетики та інших напрямках, важливих для забезпечення життєдіяльності громади й відновлення інфраструктури. Серед основних причин такого дисбалансу — виїзд частини працездатного населення за кордон, мобілізація значної частини чоловіків працездатного віку, зміна трудової поведінки населення, а також невідповідність професійної підготовки частини безробітних актуальним потребам роботодавців. Унаслідок цього формується структурний дефіцит робочої сили, який стримує відновлення виробництва, ускладнює функціонування підприємств і впливає на кадрову спроможність публічної сфери громади.

Таблиця 2. Основні показники ринку праці Полтавської міської територіальної громади у 2022-2025 роках, складено авторами за даними [15]

Показник	2022	2023	2024	I півріччя 2025
Чисельність безробітних, осіб	8230	3992	3043	1913
Зареєстровано вакансій, од.	2897	2778	4249	2626
Кількість роботодавців	696	642	783	649
Кількість вакансій на кінець року, од.	241	346	525	604

Дані таблиці 2 свідчать про суттєві зміни на ринку праці Полтавської міської територіальної громади у 2022-2025 роках. Насамперед спостерігається скорочення чисельності зареєстрованих безробітних: з 8230 осіб у 2022 році до 3043 осіб у 2024 році та 1913 осіб у I півріччі 2025 року. Водночас таку динаміку доцільно оцінювати обережно, оскільки зменшення офіційно зареєстрованого безробіття в умовах воєнного стану може бути пов'язане не лише з фактичним працевлаштуванням, а й із міграційними процесами, мобілізаційними чинниками, змінами у поведінці шукачів роботи та поширенням неформальних форм зайнятості.

Поряд із цим у 2024 році зафіксовано зростання кількості зареєстрованих вакансій до 4249 одиниць, що суттєво перевищує показники 2022-2023 років. У I півріччі 2025 року кількість вакансій становила 2626 одиниць, що також свідчить про збереження попиту роботодавців на робочу силу. Показовим є також зростання кількості актуальних вакансій на кінець періоду: з 241 одиниць у 2022 році до 604 одиниць у I півріччі 2025 року. Це може свідчити про те, що роботодавці дедалі частіше стикаються з труднощами у закритті вакансій, а наявний кадровий ресурс не повною мірою відповідає потребам місцевого ринку праці.

Кількість роботодавців також демонструє нестійку, але загалом відновлювальну динаміку: після зменшення з 696 у 2022 році до 642 у 2023 році, у 2024 році їх кількість зросла до 783. Це може вказувати на певне

пожвавлення економічної активності в громаді, однак одночасно посилює конкуренцію за кваліфікованих працівників між різними секторами економіки, зокрема між приватним і публічним секторами.

Окремої уваги потребує професійна невідповідність між попитом роботодавців і пропозицією робочої сили. Аналіз даних сайту Work.ua станом на 01.10.2025 року засвідчує, що в Полтавській міській територіальній громаді існує значний дисбаланс між кількістю вакансій і резюме за окремими професійними сферами. Найбільший надлишок пропозиції спостерігається у сфері адміністрації та керівництва середньої ланки: 1053 резюме при наявності лише 128 вакансій, тобто пропозиція перевищує попит майже у 8 разів. Подібна ситуація характерна для бухгалтерії та аудиту – 368 резюме проти 86 вакансій, а також освіти і науки – 280 резюме проти 38 вакансій. Це свідчить про профіцит кадрів гуманітарно-адміністративного профілю [15]. Натомість у технічних і виробничих сферах спостерігається протилежна тенденція. У сфері робітничих спеціальностей та виробництва наявно 820 вакансій при 299 резюме, тобто попит перевищує пропозицію майже у 2,7 раза. Дефіцит кадрів також зафіксовано у логістиці та складському господарстві – 569 вакансій проти 185 резюме, транспорті й автобізнесі – 471 проти 183, будівництві – 271 проти 96, медицині та фармацевтиці – 383 проти 89, ІТ – 340 проти 44. Це підтверджує, що громада має гостру потребу у фахівцях із прикладними, технічними, цифровими, виробничими та сервісними компетентностями. Для управління трудовими ресурсами регіону такий дисбаланс означає необхідність переорієнтації місцевих програм зайнятості з пасивної підтримки безробітних на активне формування потрібних компетентностей. Це передбачає розвиток короткострокових програм професійного навчання, партнерство з роботодавцями, дуальну освіту, перенавчання внутрішньо переміщених осіб, підтримку жіночої зайнятості та стимулювання молоді до здобуття технічних і робітничих професій.

З урахуванням виявлених тенденцій доцільно визначити такі пріоритетні напрями вдосконалення управління трудовими ресурсами регіону в умовах трансформації публічного сектору (рис. 1).

Запропоновані напрями свідчать, що управління трудовими ресурсами регіону має розглядатися не лише як складова політики зайнятості, а як важливий елемент системи публічного управління та інституційної спроможності територіальних громад. Для Полтавської міської територіальної громади особливо актуальними є стратегічне прогнозування кадрових потреб, перепідготовка осіб без професії, залучення ВПО до локального ринку праці, підтримка жіночої зайнятості та формування партнерства між органами місцевого самоврядування, службою зайнятості, роботодавцями й закладами освіти. Саме такий підхід дає змогу не лише реагувати на поточний дефіцит кадрів, а й формувати довгострокову основу для економічної стійкості, якості публічних послуг і соціального розвитку громади.

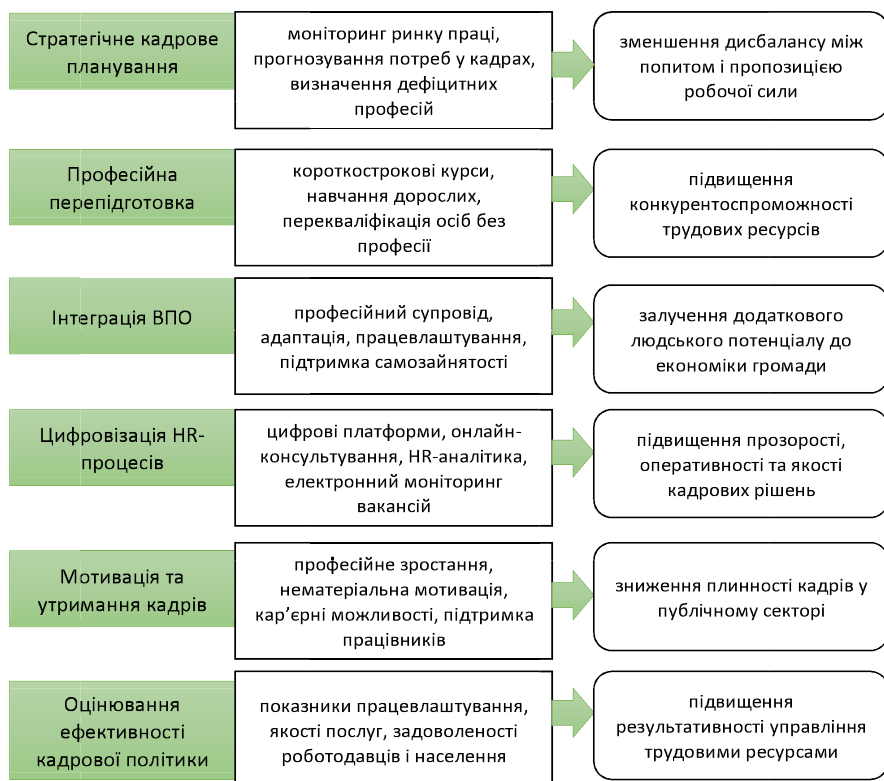


Рис. 1. Пріоритетні напрями вдосконалення управління трудовими ресурсами регіону в умовах трансформації публічного сектору, сформовано авторами

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що трансформація публічного сектору істотно змінює зміст управління трудовими ресурсами регіону. В умовах воєнних викликів, міграційних процесів, цифровізації, євроінтеграції, децентралізації та потреби у відновленні територій кадрова політика вже не може обмежуватися адміністративним супроводом трудових відносин, добром і обліком персоналу. Вона набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на інституційну спроможність органів публічної влади, якість публічних послуг, ефективність використання бюджетних ресурсів і рівень довіри населення до влади.

Обґрунтовано, що трудові ресурси регіону слід розглядати як важливий чинник стійкості та результативності публічного сектору. Від професійності, мотивації, цифрових компетентностей, адаптивності та здатності працівників діяти в умовах невизначеності залежить не лише виконання поточних управлінських функцій, а й спроможність територіальних громад реагувати на кризові ситуації, забезпечувати соціальну стабільність і формувати передумови для повоєнного відновлення. На прикладі Полтавської міської

територіальної громади виявлено структурні зміни на локальному ринку праці, що мають безпосередній вплив на управління трудовими ресурсами. Зокрема, скорочення чисельності зареєстрованих безробітних відбувається одночасно зі зростанням кількості вакансій, зменшенням навантаження на одну вакансію, фемінізацією зареєстрованого безробіття, зниженням частки молоді серед безробітних, збільшенням частки осіб без професії та поглибленням професійно-кваліфікаційної невідповідності між попитом і пропозицією робочої сили. Такі тенденції свідчать не стільки про повне оздоровлення ринку праці, скільки про його структурну перебудову в умовах війни, мобілізації, міграції та зміни економічних потреб громади.

Визначено, що пріоритетними напрямками вдосконалення управління трудовими ресурсами регіону є стратегічне кадрове планування, розвиток професійного навчання і перекваліфікації, інтеграція внутрішньо переміщених осіб у локальний ринок праці, підтримка жіночої зайнятості, залучення молоді, цифровізація HR-процесів, посилення партнерства між органами місцевого самоврядування, службою зайнятості, роботодавцями та закладами освіти, а також удосконалення мотиваційних механізмів і системи оцінювання ефективності кадрової політики.

Отже, управління трудовими ресурсами регіону в умовах трансформації публічного сектору доцільно розглядати як комплексний процес, що поєднує економічний, соціальний, інституційний і управлінський виміри. Його результативність визначається не лише станом зайнятості населення, а й здатністю територіальних громад забезпечувати якісні публічні послуги, підтримувати соціальну стійкість, адаптуватися до кризових викликів і формувати кадрову основу для повоєнного розвитку.

1. Решетняк О. І., Шликова В. О. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20>.

2. Орел О. В. Пріоритети ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 4(110). С. 195–203. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-195-203](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-195-203).

3. Бачинський О.-С. Я. Європейські практики управління персоналом у публічному секторі: уроки для України. Публічне адміністрування та національна безпека. 2026. № 1(66). DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-1-11813>.

4. Селіванов С. В. Професіоналізація публічної служби в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. Т. 32(71). № 5. С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/06>.

5. Фенхао Чжан. Професіоналізація кадрів публічної служби. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. Вип. 5(65). DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-13](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-13).

6. Чудновець І. С. Реалізація кадрового забезпечення державної служби в Україні: етапи, особливості та сутність. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. № 4, ч. 2. С. 404–409. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.2.66>.

7. Шульга А., Сергієнко В. Правові засади управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства. Публічне управління та регіональний розвиток. 2025. № 29. С. 895–928. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2025.29.10>.

8. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10, № 5. С. 16–24. DOI: <https://doi.org/10.15421/152231>.

9. Береза Н. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в публічному секторі. Аспекти публічного управління. 2025. Т. 13, № 3. С. 63–70. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1136>.

10. Рада управління людськими ресурсами при НАДС обговорила ключові напрями трансформації HR на публічній службі. Національне агентство України з питань державної служби. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/rada-upravlinnia-liudskymu-resursamy-pry-nads-obhovoryla-kliuchovi-napriamy-transformatsii-hr-na-publichnii-sluzhbi>.

11. На Полтавщині зареєстровано понад 181 тисячу ВПО. Суспільне Полтава. 2025. URL: <https://suspilne.media/poltava/1094562-na-poltavsini-zareestrovano-ponad-181-tisacu-vpo/>

12. Підтримка внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення на Полтавщині – важливий напрям роботи органів влади усіх рівнів. Полтавська обласна військова адміністрація. 2024. URL: <https://economy.poda.gov.ua/news/206700>

13. У травні на допомогу ВПО в області спрямували 184,1 млн грн. Полтавська обласна військова адміністрація. 2024. URL: <https://www.poda.gov.ua/news/181452>

14. Програма економічного і соціального розвитку Полтавської області на 2026 рік. Полтавська обласна рада. 2025. URL: <https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/docs/1070.pdf>

15. Полтавська міська територіальна громада. Стратегія розвитку Полтавської міської територіальної громади до 2028 року та План заходів з її реалізації на період 2026–2028 роки. Полтава, 2025. 257 с. URL: https://rada-poltava.gov.ua/strapi/uploads/strat_1157b9a322.pdf

16. Медвідь, В., Суй, Л. Порівняння навантаження на сільське населення між Китаєм та Україною. Mechanism of an Economic Regulation, (2023). 1 (99). С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.09>

1. Reshetniak, O. I., & Shlykova, V. O. (2025). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh detsentralizatsii ta povoiennoi vidbudovy [Peculiarities of human resource management in conditions of decentralization and post-war reconstruction]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20>

2. Orel, O. V. (2024). Priorityety resursnoho zabezpechennia publichnoho upravlinnia v terytorialnykh hromadakh [Priorities of resource support for public administration in territorial communities]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economy, Management and Administration*, 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)

3. Bachynskiy, O.-S. Ya. (2026). Yevropeiskii praktyky upravlinnia personalom u publichnomu sektori: uroky dlia Ukrainy [European practices of personnel management in the public sector: lessons for Ukraine]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka – Public Administration and National Security*, 1(66). <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-1-11813>

4. Selivanov, S. V. (2021). Profesionalizatsiia publichnoi sluzhby v Ukraini [Professionalization of public service in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia – Scientific Notes of TNU named after V. I. Vernadsky. Series: Public Administration*, 32(71)(5), 30–36. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/06>

5. Fenghao, Zhang. (2022). Profesionalizatsiia kadrov publichnoi sluzhby [Professionalization of public service personnel]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences and Public Administration*, 5(65). [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-13](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-13)

6. Chudnovets, I. S. (2025). Realizatsiia kadrovoho zabezpechennia derzhavnoi sluzhby v Ukraini: etapy, osoblyvosti ta sutnist [Implementation of staffing of the civil service in Ukraine: stages, features and essence]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical-Comparative Jurisprudence*, 4(2), 404–409. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.2.66>

7. Shulha, A., & Serhienko, V. (2025). Pravovi zasady upravlinnia personalom na derzhavni sluzhbi v umovakh rozvytku informatsiinoho suspilstva [Legal principles of personnel management in the civil service in the conditions of information society development]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 29, 895–928. <https://doi.org/10.34132/pard2025.29.10>

8. Honcharuk, N., & Prudius, O. (2022). Upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh didzhytalizatsii [Human resource management of the civil service of Ukraine in the

conditions of digitalization]. *Aspekty publicznego upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 10(5), 16–24. <https://doi.org/10.15421/152231>

9. Bereza, N. (2025). Innovatsiini pidkhydy do upravlinnia liudskymy resursamy v publichnomu sektori [Innovative approaches to human resource management in the public sector]. *Aspekty publicznego upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 13(3), 63–70. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1136>

10. Rada upravlinnia liudskymy resursamy pry NADS obhovoryla kliuchovi napriamy transformatsii HR na publichnii sluzhbi [The Human Resources Management Council under the NACS discussed the key directions of HR transformation in the public service]. (2025). *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/news/rada-upravlinnia-liudskymy-resursamy-pry-nads-obhovoryla-kliuchovi-napriamy-transformatsii-hr-na-publichnii-sluzhbi>

11. Na Poltavshchyni zareiestrovano ponad 181 tysiachu VPO [More than 181 thousand IDPs registered in Poltava region]. (2025). *Suspilsne Poltava*. Retrieved from <https://suspilne.media/poltava/1094562-na-poltavsini-zareestrovano-ponad-181-tisacu-vpo/>

12. Pidtrymka vnutrishno peremishchenykh osib ta inshykh vrazlyvykh katehoriï naselennia na Poltavshchyni – vazhlyvyi napriam roboty orhaniv vlady usikh rivniv [Support for internally displaced persons and other vulnerable categories of the population in Poltava region is an important area of work of authorities at all levels]. (2024). *Poltavska oblasna viiskova administratsiia*. Retrieved from <https://economy.poda.gov.ua/news/206700>

13. U travni na dopomohu VPO v oblasti spriamuvaly 184,1 mln hrn [In May, UAH 184.1 million was allocated to help IDPs in the region]. (2024). *Poltavska oblasna viiskova administratsiia*. Retrieved from <https://www.poda.gov.ua/news/181452>

14. Prohrama ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Poltavskoi oblasti na 2026 rik [Program of economic and social development of Poltava region for 2026]. (2025). *Poltavska oblasna rada*. Retrieved from <https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/docs/1070.pdf>

15. Poltavska miska terytorialna hromada. Stratehiia rozvytku Poltavskoi miskoi terytorialnoi hromady do 2028 roku ta Plan zakhodiv z yii realizatsii na period 2026–2028 rokiv [Strategy for the development of the Poltava City Territorial Community until 2028 and the Action Plan for its implementation for the period 2026–2028]. (2025). *Poltava*. 257 p. Retrieved from https://rada-poltava.gov.ua/strapi/uploads/strat_1157b9a322.pdf

16. Medvid, V. Yu., & Cui, L. (2023). Comparison of rural population burden between China and Ukraine. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky – Mechanism of Economic Regulation*, 1(99). <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.09>