Миколаївський національний аграрний університет
Міністерство освіти і науки України
Миколаївський національний аграрний університет
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ШИШПАНОВА НАТАЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК [331.101.262:332.133:351]005

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ

08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Шишпанова Н.О.

Науковий консультант Гончаренко Ірина Василівна, докторка економічних наук, професорка

Миколаїв – 2026

АНОТАЦІЯ

Шишпанова Н.О. Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв, 2026.

У дисертаційній роботі здійснено теоретико-методологічне узагальнення, обґрунтування та комплексне вирішення наукових і прикладних питань управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. Розроблено концептуальні, методологічні та практичні підходи до формування комплексної багаторівневої моделі HRM у публічній сфері з урахуванням європейської інтеграції, цифрової трансформації, викликів воєнного часу.

На основі проведеного дослідження уточнено понятійно-категорійний апарат управління трудовими ресурсами публічної сфери. Трудові ресурси публічної сфери запропоновано розглядати як багатовимірний людський потенціал, що включає *інституційний*, *професійно-функціональний*, *ціннісно-мотиваційний*, *комунікативний* і *соціально-адаптаційний* виміри та охоплює взаємодію чотирьох ключових кадрових сегментів: державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників і волонтерів громадського сектору та фахівців публічних установ соціальної сфери. Такий підхід дозволив розширити традиційне розуміння трудових ресурсів і врахувати не лише професійні компетентності працівників, а й їхню ціннісну орієнтацію, здатність до комунікації, соціальної адаптації, забезпечення публічної довіри та підтримки стійкості управлінських процесів.

Обґрунтовано, що трудові ресурси публічної сфери мають іншу природу порівняно з трудовими ресурсами економіки загалом, оскільки їх функціонування орієнтоване не на отримання прибутку, а на забезпечення суспільного блага, інституційної стабільності, якості публічних послуг і довіри до публічної влади. Водночас їх економічна роль проявляється через вплив на ефективність використання бюджетних коштів, фінансову стійкість громад,

продуктивність управлінської праці, інвестиційну привабливість територій та здатність регіонів до сталого розвитку.

У роботі систематизовано фактори впливу на формування трудових ресурсів публічної сфери на макро-, мезо- та мікрорівнях і розроблено концептуальну модель CIVIC, яка інтегрує комунікативний, інституційний, ціннісний, інструментально-функціональний та соціально-адаптаційний компоненти кадрової політики. Обґрунтовано багаторівневу модель управління трудовими ресурсами публічної сфери України, що поєднує нормативно-правовий, центрально-інституційний, координаційний та виконавчий рівні й адаптує класичні засади HRM до потреб воєнного часу, цифрової модернізації, європейської інтеграції та підвищення економічної результативності публічного управління.

Особливу увагу приділено методологічним засадам HRM-аналітики у публічній сфері. Доведено, що вона виступає багаторівневою системою методів, індикаторів, цифрових інструментів і аналітичних процедур, які забезпечують доказовість кадрових рішень. Розроблена системна модель управління трудовими ресурсами відображає повний управлінський цикл – планування, організацію, мотивацію, контроль і зворотний зв’язок та забезпечує узгодження стратегічних цілей кадрової політики з оперативними завданнями публічного управління.

Обґрунтовано методику функціонально-модульного управління трудовими ресурсами громадського сектору, що враховує поєднання професійної, проєктної та волонтерської діяльності. Її структурними блоками визначено оцінювання кадрового потенціалу, формування кадрової політики, рекрутинг і залучення персоналу, розвиток і навчання, а також мотиваційно-ціннісне забезпечення. Такий підхід дозволяє підвищити організаційну спроможність громадських організацій як важливої складової публічної сфери та посилити їхню участь у реалізації публічної політики, відновленні територій і підтримці громад.

Доведено, що гендерна рівність та інклюзивність є невід’ємними складовими сучасної системи управління трудовими ресурсами публічної сфери.

Розроблено гендерно-інклюзивну модель HR у публічній сфері, яка інтегрує принципи інклюзивності, гендерної рівності та гідності праці, у практику управління трудовими ресурсами. Модель поєднує фізичні, інформаційні, цифрові, суспільно-громадянські, освітні та економічні аспекти інклюзії, що дозволяє перевести політику рівних можливостей на конкретні HR-інструменти.

На прикладі Миколаївської області досліджено особливості функціонування публічної сфери регіону. Систематизовано інституційно-функціональну структуру публічної влади області та виокремлено державний, регіональний і місцевий рівні її реалізації. Установлено, що кадрова політика органів публічного управління Миколаївської області формується в умовах воєнних загроз, трансформації економіки та зростання потреби у фахівцях, здатних працювати в кризовому середовищі.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що Миколаївська область має певні передумови для відтворення кадрового потенціалу, зумовлені наявністю людських та освітніх ресурсів. Частка населення працездатного віку становить 53,3%, а рівень зайнятості населення віком 15 років і старше – 49,8%. Водночас реалізація наявного потенціалу ускладнюється демографічним спадом, вимушеною міграцією, відтоком кваліфікованих працівників, старінням кадрового складу, дефіцитом фахівців та нерівномірністю кадрового забезпечення територіальних громад. В умовах воєнного стану до зазначених проблем додаються руйнування інфраструктури, посилення професійного і психоемоційного навантаження та необхідність швидкого пристосування працівників до нових управлінських завдань. Отримані результати підтверджують потребу у формуванні регіональної кадрової політики, а її пріоритетами мають стати залучення й утримання кваліфікованих фахівців, формування кадрового резерву, подолання територіальних диспропорцій, розвиток цифрових, безпекових, антикризових, комунікативних і проєктних компетентностей. Реалізація цих заходів відповідає положенням Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року та сприятиме зміцненню інституційної спроможності публічного управління, цифровій трансформації,

модернізації соціальної інфраструктури й підвищенню доступності та якості публічних послуг.

З’ясовано, що структура державної служби в Україні має виразний пірамідальний характер: основу становлять фахові рівні VIII–IX (відповідно 73865 та 19538 посад у 2024 р.), тоді як керівні рівні (I–VI) представлені відносно меншою кількістю посад. У 2020-2024 рр. кількість посад за штатним розписом скоротилася з 219,8 до 192,2 тис. одиниць, або на 12,6%, а фактична чисельність державних службовців – зі 176,5 до 156,3 тис. осіб, або на 11,5%. Рівень вакантності посад у 2024 р. становив 16,2%, що свідчить про збереження кадрового дефіциту та необхідність удосконалення механізмів кадрового забезпечення публічної служби.

Для оцінювання ресурсних умов реалізації кадрової політики використано показники фінансової спроможності територіальних громад, зокрема обсяги доходів і видатків місцевих бюджетів та витрат на утримання апарату управління. Групування 52 територіальних громад Миколаївської області за безпековим статусом дозволило встановити залежність ресурсних можливостей управління трудовими ресурсами органів місцевого самоврядування від інтенсивності воєнного впливу. Виявлено, що за близьких видатків на утримання апарату управління в розрахунку на одного мешканця громади з вищим рівнем безпекового ризику спрямовують на управлінську діяльність більшу частку фінансових ресурсів унаслідок звуження дохідної бази. Це обмежує можливості кадрового оновлення, професійного розвитку працівників і підтримання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Дослідження системи професійного навчання в публічній сфері Миколаївської області засвідчило формування регіональної освітньої екосистеми, що поєднує національні ініціативи, локальні програми підвищення кваліфікації, освітні хаби та партнерство з громадським сектором. Розроблена й апробована авторська навчальна програма «Євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека» підтвердила доцільність цільової модернізації професійного навчання для підвищення адаптивності, стійкості та інституційної ефективності кадрового потенціалу публічної служби.

Виявлено основні бар'єри, що обмежують досягнення гендерної рівності в публічному управлінні України та визначено комплекс інституційних і практичних інструментів, які спрямовані на формування інклюзивного управлінського середовища, зокрема: розроблення та впровадження гендерних політик; *квотування*; освітні ініціативи та програми підвищення обізнаності; програми розвитку лідерства жінок; механізми моніторингу й звітності; фінансова підтримка гендерних ініціатив; платформи взаємодії та обміну досвідом, що забезпечують сталість і розширення практик гендерної рівності. Розроблена гендерно-інклюзивна модель HR у публічному секторі (за напрямами безбар'єрності), у центрі якої – принципи інклюзивності, гендерної рівності та гідності праці, що реалізуються через інструменти та може бути інтегрована у «карту показників інклюзивності» органів влади, слугуючи інструментом стратегічного планування, бюджетування та публічної звітності. Її застосування забезпечує керованість трансформаційних процесів, підвищує прозорість кадрової політики та сприяє формуванню сучасної публічної служби, орієнтованої на принципи безбар'єрності, рівних можливостей і сталого людського розвитку.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування ролі молоді як стратегічного резерву оновлення трудових ресурсів публічної сфери. Проведене анкетування студентської молоді Миколаївського національного аграрного університету засвідчило, що ключовими умовами привабливості кар'єри в публічній сфері є підвищення рівня оплати праці (25,6%), зменшення корупції (19,8%), забезпечення особистої та професійної безпеки (18,6%), підвищення престижу державної служби (17,4%) та обмеження політичного впливу на діяльність органів влади (17,4%). На цій основі обґрунтовано напрями залучення молоді до публічної сфери через прозорі конкурсні процедури, гнучкі моделі працевлаштування, розвиток бренду публічної служби, міжнародні стажування, кар'єрне наставництво та партнерство із закладами вищої освіти.

Практичним інструментом формування трудового потенціалу молоді визначено діяльність громадських організацій, що поєднує освітню підготовку майбутніх фахівців із їх залученням до проєктної, волонтерської та громадської

діяльності та сприяє набуттю практичного досвіду командної роботи, проєктного менеджменту, взаємодії з органами влади й територіальними громадами, публічної комунікації та залучення ресурсів. На цій основі запропоновано модель формування трудових ресурсів молоді для публічної сфери регіону через взаємодію університету та ГО «Об'єднані добром», яка відображає послідовний перехід від професійної підготовки до розвитку практичних компетентностей і подальшої інтеграції молоді в органи державної влади, місцевого самоврядування, громадський сектор та установи соціальної сфери.

Окрему увагу приділено цифровізації HR-процесів як інструменту зниження корупційних ризиків у публічній сфері. Обґрунтовано концепцію інтеграції цифрових антикорупційних інструментів у систему управління трудовими ресурсами, яка передбачає використання порталу «Кар'єра», Єдиного державного реєстру державних службовців, «Порталу викривачів» НАЗК, систем електронного документообігу та HRMIS. Доведено, що цифровізація кадрових процедур сприяє мінімізації суб'єктивного впливу на прийняття рішень, підвищенню прозорості, доброчесності та довіри громадян до публічної служби. Обґрунтовано, що корупційні та недоброчесні практики у сфері управління трудовими ресурсами мають суттєві економічні наслідки. Вони проявляються у зростанні непродуктивних витрат, неефективному розподілі фонду оплати праці, підвищенні трансакційних витрат, зниженні інвестиційної привабливості територій, втраті бюджетних надходжень і викривленні конкурентного середовища. У цьому контексті цифрові HR-інструменти розглянуто як важливий елемент економічного механізму забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління.

У контексті європейської інтеграції визначено структуру професійної компетентності посадовця, що охоплює інституційну, нормативно-правову, комунікативну, професійну, морально-етичну, соціальну, культурну та громадянську складові. Обґрунтовано напрями адаптації української HRM-системи публічної сфери до європейських стандартів через розвиток безперервного професійного навчання, відкриті кадрові процедури, цифрове

врядування, механізми доброчесності, гендерну рівність, інклюзивність і розширення участі громадськості в управлінських процесах.

В умовах воєнного часу розроблено систему адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери, яка включає гнучку організацію праці, дистанційні та змішані формати роботи, перепрофілювання персоналу, навчання з кризового управління, гуманітарної координації та антикризової комунікації, психологічну підтримку службовців, мобілізацію резервних і волонтерських кадрів, оптимізацію управлінських процесів і зміцнення соціальної підтримки працівників публічного сектору. Запропонована адаптивна модель управління трудовими ресурсами забезпечує кадрову стійкість, безперервність публічних послуг і здатність органів влади ефективно діяти в умовах невизначеності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей, методик і рекомендацій органами державної влади, місцевого самоврядування, закладами вищої освіти, громадськими організаціями та інституціями професійного навчання для модернізації кадрової політики, підвищення професійної спроможності службовців, розвитку доброчесної та інклюзивної публічної служби, залучення молоді до публічної сфери й посилення кадрової стійкості регіонів.

Реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню компетентної, адаптивної та підзвітної системи управління трудовими ресурсами, що є необхідною умовою післявоєнного відновлення України, сталого розвитку територіальних громад і поглиблення європейської інтеграції.

Ключові слова: *регіон, територіальна громада, публічна сфера, громадський сектор, ресурси територіальної громади, регіональний розвиток, місцевий економічний розвиток, трудові ресурси, цифровізація, фінансова спроможність, трудовий потенціал, ринок праці, зайнятість, воєнний стан, гендерна рівність.*

ABSTRACT

Shyshpanova N.O. *Management of Labour Resources in the Public Sphere of the Region.* – Qualification academic work, manuscript. Dissertation for obtaining the Doctor of Economic Sciences degree in specialty 08.00.05 – Development of Productive Forces and Regional Economy. – Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, 2026.

The dissertation provides a theoretical and methodological synthesis, substantiation, and comprehensive solution to the scientific and applied issues of managing labour resources in the regional public sphere. Conceptual, methodological, and practical approaches to developing a comprehensive multilevel HRM model for the public sphere have been elaborated with due regard to European integration, digital transformation, and wartime challenges.

On the basis of the research conducted, the conceptual and categorical framework for managing labour resources in the public sphere has been refined. It is proposed that labour resources in the public sphere be regarded as multidimensional human potential encompassing *institutional*, *professional and functional*, *value and motivational*, *communicative*, and *social and adaptive* dimensions and involving the interaction of four key workforce segments: civil servants; officials of local self-government bodies; employees and volunteers in the civil society sector; and professionals employed by public institutions in the social sphere. This approach has broadened the traditional understanding of labour resources by taking into account not only employees' professional competencies, but also their value orientations, communication and social adaptation capacities, ability to foster public trust, and contribution to the resilience of management processes.

It has been substantiated that labour resources in the public sphere differ in nature from those of the economy as a whole, since their functioning is oriented not towards profit generation but towards the provision of public goods, institutional stability, high-quality public services, and trust in public authorities. At the same time, their economic role is manifested in their impact on the efficiency of budgetary resource utilisation, the financial resilience of communities, the productivity of

managerial work, the investment attractiveness of territories, and the capacity of regions for sustainable development.

The factors influencing the formation of labour resources in the public sphere at the macro, meso, and micro levels have been systematised, and the CIVIC conceptual model has been developed. This model integrates the communicative, institutional, value-based, instrumental and functional, and social and adaptive components of workforce policy. A multilevel model for managing labour resources in Ukraine's public sphere has been substantiated. It combines regulatory and legal, central institutional, coordination, and executive levels and adapts the classical principles of HRM to wartime needs, digital modernisation, European integration, and the improvement of the economic performance of public administration.

Particular attention has been paid to the methodological foundations of HRM analytics in the public sphere. It has been demonstrated that HRM analytics constitutes a multilevel system of methods, indicators, digital tools, and analytical procedures that ensure evidence-based workforce decisions. The developed systemic model of labour resource management reflects the full management cycle – planning, organisation, motivation, control, and feedback – and aligns the strategic objectives of workforce policy with the operational tasks of public administration.

A methodology for the functional and modular management of labour resources in the civil society sector has been substantiated, taking into account the combination of professional, project-based, and volunteer activities. Its structural components include the assessment of workforce potential, workforce policy development, recruitment and staff engagement, development and training, and motivational and value-based support. This approach enhances the organisational capacity of civil society organisations as an important component of the public sphere and strengthens their participation in public policy implementation, territorial recovery, and community support.

It has been demonstrated that gender equality and inclusion are integral components of the contemporary system of labour resource management in the public sphere. A gender-inclusive HR model for the public sphere has been developed, integrating the principles of inclusion, gender equality, and decent work into labour

resource management practices. The model combines the physical, informational, digital, social and civic, educational, and economic dimensions of inclusion, thereby translating equal opportunities policy into specific HR instruments.

The specific features of the regional public sphere have been examined using Mykolaiv Oblast as a case study. The institutional and functional structure of public authority in the oblast has been systematised, and the national, regional, and local levels of its implementation have been distinguished. It has been established that the workforce policy of public administration bodies in Mykolaiv Oblast is shaped by military threats, economic transformation, and the growing need for professionals capable of working in a crisis environment.

The SWOT analysis demonstrated that Mykolaiv Oblast has certain prerequisites for replenishing its workforce potential due to the availability of human and educational resources. The working-age population accounts for 53.3%, while the employment rate among persons aged 15 and over is 49.8%. At the same time, the realisation of the existing potential is complicated by demographic decline, forced migration, the outflow of skilled employees, workforce ageing, shortages of professionals, and disparities in staffing across territorial communities. Under martial law, these problems are compounded by infrastructure destruction, increased professional and psycho-emotional workloads, and the need for employees to adapt rapidly to new management tasks. The findings confirm the need to develop a regional workforce policy whose priorities should include attracting and retaining qualified professionals, establishing a workforce reserve, overcoming territorial disparities, and developing digital, security-related, crisis-management, communicative, and project-management competencies. The implementation of these measures is consistent with the Strategy for the Development of Mykolaiv Oblast for the period up to 2027 and will contribute to strengthening the institutional capacity of public administration, advancing digital transformation, modernising social infrastructure, and improving the accessibility and quality of public services.

It has been found that Ukraine’s civil service structure has a distinct pyramidal form: professional levels VIII–IX constitute its base (73,865 and 19,538 positions respectively in 2024), whereas managerial levels I–VI account for a comparatively

smaller number of positions. Between 2020 and 2024, the number of positions under the staffing establishment decreased from 219.8 thousand to 192.2 thousand, or by 12.6%, while the actual number of civil servants declined from 176.5 thousand to 156.3 thousand, or by 11.5%. The vacancy rate in 2024 was 16.2%, indicating a persistent workforce shortage and the need to improve the staffing mechanisms of the public service.

To assess the resource conditions for workforce policy implementation, indicators of the financial capacity of territorial communities were used, including local budget revenues and expenditures and expenditure on maintaining the administrative apparatus. Grouping the 52 territorial communities of Mykolaiv Oblast by security status made it possible to establish that the resource capacity for managing the labour resources of local self-government bodies depends on the intensity of wartime impacts. It was found that, despite similar per capita expenditure on maintaining the administrative apparatus, communities exposed to higher security risks allocate a larger share of their financial resources to administrative activities because of their narrower revenue base. This limits opportunities for workforce renewal, employees' professional development, and the maintenance of the institutional capacity of local self-government bodies.

The study of the professional training system in the public sphere of Mykolaiv Oblast revealed the formation of a regional educational ecosystem combining national initiatives, local professional development programmes, educational hubs, and partnerships with the civil society sector. The author-developed and piloted training programme entitled "European Integration, International Public Administration and Security" confirmed the expediency of targeted modernisation of professional training to enhance the adaptability, resilience, and institutional effectiveness of public service workforce potential.

The principal barriers to achieving gender equality in Ukraine's public administration have been identified, and a set of institutional and practical instruments aimed at creating an inclusive management environment has been determined. These include the development and implementation of gender policies; *quotas*; educational initiatives and awareness-raising programmes; women's leadership development

programmes; monitoring and reporting mechanisms; financial support for gender initiatives; and platforms for interaction and exchange of experience that ensure the sustainability and expansion of gender equality practices. The gender-inclusive HR model developed for the public sector, structured according to the dimensions of barrier-free accessibility, is centred on the principles of inclusion, gender equality, and decent work, which are implemented through appropriate instruments. The model may be incorporated into a "scorecard of inclusion indicators" for public authorities and used as an instrument for strategic planning, budgeting, and public reporting. Its application enhances the manageability of transformational processes, increases the transparency of workforce policy, and contributes to the development of a modern public service oriented towards barrier-free accessibility, equal opportunities, and sustainable human development.

An important research outcome is the substantiation of the role of young people as a strategic reserve for renewing labour resources in the public sphere. A survey of students at Mykolaiv National Agrarian University showed that the key conditions affecting the attractiveness of a career in the public sphere include higher remuneration (25.6%), reduced corruption (19.8%), personal and professional security (18.6%), enhanced prestige of the civil service (17.4%), and limited political influence on the activities of public authorities (17.4%). On this basis, directions for engaging young people in the public sphere have been substantiated, including transparent competitive selection procedures, flexible employment models, the development of the public service employer brand, international internships, career mentoring, and partnerships with higher education institutions.

The activities of civil society organisations have been identified as a practical instrument for developing the labour potential of young people. Such activities combine the educational preparation of future professionals with their involvement in project-based, volunteer, and civic activities and facilitate the acquisition of practical experience in teamwork, project management, interaction with public authorities and territorial communities, public communication, and resource mobilisation. On this basis, a model for developing youth labour resources for the regional public sphere through cooperation between the university and the civil society organisation "United

by Good" has been proposed. The model reflects a sequential transition from professional education to the development of practical competencies and the subsequent integration of young people into state authorities, local self-government bodies, the civil society sector, and institutions in the social sphere.

Particular attention has been paid to the digitalisation of HR processes as an instrument for reducing corruption risks in the public sphere. A concept for integrating digital anti-corruption instruments into the labour resource management system has been substantiated. It provides for the use of the "Career" portal, the Unified State Register of Civil Servants, the National Agency on Corruption Prevention's Whistleblower Portal, electronic document management systems, and HRMIS. It has been demonstrated that the digitalisation of workforce procedures helps minimise subjective influence on decision-making and improves transparency, integrity, and public trust in the public service. It has also been substantiated that corrupt and unethical practices in labour resource management have substantial economic consequences. These are manifested in increased unproductive expenditure, inefficient allocation of the payroll fund, higher transaction costs, reduced investment attractiveness of territories, losses of budget revenues, and distortions of the competitive environment. In this context, digital HR instruments are regarded as an important element of the economic mechanism for ensuring transparency, accountability, and efficiency in public administration.

In the context of European integration, the structure of a public official's professional competence has been determined. It encompasses institutional, regulatory and legal, communicative, professional, moral and ethical, social, cultural, and civic components. Directions for adapting the Ukrainian HRM system in the public sphere to European standards have been substantiated through the development of continuous professional training, open workforce procedures, digital governance, integrity mechanisms, gender equality, inclusion, and broader public participation in management processes.

Under wartime conditions, a system of adaptive mechanisms for managing labour resources in the public sphere has been developed. It includes flexible work organisation, remote and hybrid work arrangements, staff redeployment, training in

crisis management, humanitarian coordination, and crisis communication, psychological support for public servants, mobilisation of reserve and volunteer personnel, optimisation of management processes, and strengthened social support for public-sector employees. The proposed adaptive labour resource management model ensures workforce resilience, continuity of public services, and the capacity of public authorities to operate effectively under conditions of uncertainty.

The practical significance of the findings lies in the possibility of using the proposed models, methodologies, and recommendations by state authorities, local self-government bodies, higher education institutions, civil society organisations, and professional training institutions to modernise workforce policy, enhance the professional capacity of public servants, develop an ethical and inclusive public service, engage young people in the public sphere, and strengthen regional workforce resilience.

The implementation of the proposed approaches will contribute to the development of a competent, adaptive, and accountable labour resource management system, which is a prerequisite for Ukraine's post-war recovery, the sustainable development of territorial communities, and deeper European integration.

Keywords: *region, territorial community, public sphere, civil society sector, resources of a territorial community, regional development, local economic development, labour resources, digitalisation, financial capacity, labour potential, labour market, employment, martial law, gender equality.*

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1.Наукові публікації здобувача, які розкривають основний зміст дисертації

1.1 Статті у наукових фахових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України

1. **Шишпанова Н.О.** Фактори впливу на формування та розвиток людського потенціалу сільських територій. *Актуальні проблеми економіки.* 2023. №8 (266). С.83-92 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23._topic_Nataliia-%D0%9E.-Shyshpanova-83-92.pdf https://www.doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-266-83-92

2. **Шишпанова Н.О.,** Кормишкіна І.В. Зелена економіка як інструмент повоєнного відновлення регіонів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 10. С.

87-92. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3709/3744 DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.87 *(Особистий внесок: визначено вплив зеленої економіки на повоєнне відновлення регіонів, зокрема через створення нових робочих місць, розвиток трудових ресурсів, підвищення зайнятості населення).*

3. Ключник А.В., **Шишпанова Н.О.** Механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери: регіональний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. №7. URL: https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4121. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.2 *(Особистий внесок: проведено аналіз структури та функціонування системи управління трудовими ресурсами публічної сфери в регіонах).*

4. **Шишпанова Н.О.** Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7 (277). С.123-129. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Nataliia-Shyshpanova-123-129.pdf

5. **Шишпанова Н.О.** Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №5 (275). С.213-219. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Nataliia-Shyshpanova-213-219.pdf

6. **Шишпанова Н.О.** Кадрова політика як інструмент стратегічного управління розвитком територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. №10. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4813/4855. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.9

7. **Шишпанова Н.О.** Ефективні інструменти мотивації в управлінні кадрами публічної сфери на регіональному рівні. *Інноваційна економіка Науково-виробничий журнал.* 2024. № 3’2024 [99]. С.85-91. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.3.11

8. **Шишпанова Н.О.** Система формування кадрового резерву публічної служби: законодавче регулювання та практичні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5331 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-73

9. **Шишпанова Н.О.** Залучення молоді до публічної сфери регіонів: пропозиції ефективних моделей кар'єрного розвитку. *Агросвіт.* 2024. № 22 (2024). URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4974/5018 DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.98

10. **Шишпанова Н.О**. Стратегічні підходи інтеграції молоді до публічної сфери. *Modern Economics.* 2025. № 50(2025). С. 251-257. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-33

11. Honcharenko I., **Shyshpanova N.** (2025). Gender equality policy in public sector human resource management. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, *2*(21), 123-134. https://doi.org/10.15330/apred.2.21.123-134 *(Особистий внесок: проаналізовано політику забезпечення гендерної рівності у сфері управління трудовими ресурсами публічного сектору та визначено ключові заходи для її ефективної імплементації на регіональному рівні).*

12. **Шишпанова Н. О.** Цифровізація як фактор трансформації трудових ресурсів у публічній сфері. *Modern Economics.* 2025. № 52(2025). С. 262-268. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-37.

13. **Шишпанова Н. О.** Роль громадського сектору у забезпеченні стійкості системи управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 8 (290). С. 419-428. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/08/8.25._topic_Nataliia-Shyshpanova-419-428.pdfDOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-419-428.

1.2 Статті у закордонних виданнях, проіндексованих у базах Scopus чи Web of Science

14. Bielialov, T., Kalina, I., Goi, V., Kravchenko, O., **Shyshpanova, N.,** & Negoda, A. (2023). Global Experience of Digitalization of Economic Processes in the Context of Transformation. *Journal of Law and Sustainable Development*, *11*(3), e814. https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.814 *(Особистий внесок: визначено ключові напрями впровадження цифрових технологій у державному та регіональному управлінні).*

15. Pashchenko, O., **Shyshpanova, N.,** Kolomiiets, Y., Mykhaylyova, K. & Sakun, L. (2023). Management in Conditions of Globalization: Development and Implementation of New Approaches in Organizations. *Economic Affairs, (New Delhi)*, Vol. 68, №03. pp. 1589-1600, DOI: 10.46852/0424-2513.3.2023.25 *(Особистий внесок: визначено ключові фактори впливу глобалізації на розвиток організацій і встановлено їхні причинно-наслідкові взаємозв'язки).*

16. Kravtsov, S., Orobets, K., **Shyshpanova N.,** Vovchenko, O., & Berezovska-Chmil, O. (2024). Progress and Challenges in Combating Corruption in Ukraine: *Pathways Forward. Journal of Strategic Security*, 17 (2), 28-43. https://doi.org/10.5038/1944-0472.17.2.2223 *(Особистий внесок: визначено ключові досягнення антикорупційних реформ у різних секторах та обґрунтовано роль цифровізації як механізму підвищення прозорості, підзвітності та запобігання зловживанню владою в Україні).*

17. Kliuchnyk, A., **Shyshpanova, N.,** Prohoniuk, L., Galunets, N., & Sokolik, V. (2024). The role of labour resources in the development of food self-sufficiency of territorial communities of the Mykolaiv Oblast. *Ekonomika APK*, 31(6), 36-47. doi: 10.32317/ekon.apk/6.2024.36. *(Особистий внесок: проведено аналітичне дослідження впливу трудових ресурсів на продовольчу самозабезпеченість територіальних громад Миколаївської області).*

18. Kliuchnyk, A., **Shyshpanova, N.,** Prohoniuk, L., Galunets, N., & Husenko, A. (2025). The role of local communities in the restoration of agricultural infrastructure after destruction. *Scientific Horizons*, 28(4), 180-196. doi: 10.48077/ scihor4.2025.180. *(Особистий внесок: визначено роль місцевих громад у процесі відновлення постраждалих регіонів, проаналізовано міграційні процеси та обґрунтовано необхідність розширення державних і міжнародних програм підтримки, а також заходів з підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки для повернення робочої сили).*

19. Kliuchnyk, A., **Shyshpanova, N.,** Sokolik, V., Ostapenko, A., & Kryvko, O. (2025). Digitalisation of public administration processes in shaping the investment

environment of territorial communities. *Danube (Journal)*, 16(3), 264-276. https://doi.org/10.2478/danb-2025-0013 (*Особистий внесок: визначено цифрові інструменти підвищення прозорості, ефективності та підзвітності управлінських рішень, а також їхній вплив на інституційну спроможність громад*).

1.3 Монографії

20. **Shyshpanova N.O.** The impact of military risks on the staffing of the public sector in the region. Synergy of socio-economic development: Scientific monograph. Opole, Poland: Academia Nauk Stosowanych, 2024. С. 184-192.

21. **Shyshpanova N.O.** Gender approach in the management of a territorial community. Digital transformation in Ukraine: ai, metaverse, and society 5.0. *Scientific Approbation*. MONOGRAPH. SciFormat Publishing Inc. Canada, 2024. P.157-162. DOI: https://doi.org/10.69635/978-1-0690482-1-9-ch19

2. Наукові публікації здобувача, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

22. Honcharenko, I. & **Shyshpanova, N.** Innovation as a factor of the labor resources of rural areas reserve. 27th International Scientific Conference “Research for Rural Development 2021”. 12-14 May 2021. Jelgava, Latvia. DOI: 10.22616/rrd.27.2021.025 (**Scopus).** *(Особистий внесок: здійснено аналіз впливу інноваційних підходів на формування резерву трудових ресурсів у сільських районах).*

23. **Шишпанова Н. О.** Роль держави у формуванні та реалізації публічної політики сталого розвитку. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 20-23 лютого 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ, 2024. С. 290-291.

24. **Шишпанова Н.О.** Особливості реалізації гендерного підходу в управлінні територіальною громадою. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: ІІ Міжнародна науково-практична конференція (м.Луганськ, 25 квітня 2024 р.). Полтава: ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2024. С. 310-313

25. **Шишпанова Н.О.** Роль кваліфікованих трудових ресурсів у місцевому економічному розвитку. Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум (м. Миколаїв, 01-02 червня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 294-297

26. **Шишпанова Н.О.**, Кормишкіна І.В. Розвиток робочої сили публічної сфери регіону. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (м. Кам’янець-Подільський, 17 травня 2024 р.). / за наук. ред. ректора, доктора економічних наук, професора В.Іванишин. ЗВО «ПДУ», 2024. С.305-307 (*Особистий внесок: визначено ключові стратегії розвитку кваліфікованої робочої сили публічної сфери)*

27. Селіванов С. В., Вареник О. М. **Шишпанова Н. О.** Нові підходи та інструменти соціального публічного управління в умовах сучасних викликів. *International scientific conference* (Poland, September 15, 2023). С. 255-260. (*Особистий внесок: визначено роль сучасних інструментів соціального публічного управління у підвищенні ефективності діяльності органів публічної влади*).

28. **Шишпанова Н.О.**, Магар Д.Є. Актуальні проблеми та перспективи розвитку міжмуніципального співробітництва територіальних громад в Україні. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.). Миколаїв: МНАУ, 2023. С.143-145 *(Особистий внесок: визначено ключові чинники, що обмежують розвиток співробітництва територіальних громад в Україні).*

29. **Шишпанова Н.О.** Фактори впливу на управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. The V International Scientific and Practical Conference "Trends in science regarding the creation of new teaching methods", (Madrid, October 16-18, 2023), Madrid, Spain. pp. 28-30

30. **Шишпанова Н.О.** Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнних ризиків. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв 9 грудня 2024 р.). Миколаїв: МНАУ, 2024. С. 123-126

31. **Шишпанова Н.О.** Гендерна рівність у публічному управлінні: виклики, досягнення та міжнародний досвід. Організаційно-правові засади забезпечення сталого розвитку в Україні. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Кривий Ріг, 15 квітня 2025 р.). С. 602-605

32. **Шишпанова Н.О.** Гендерна політика як основа соціально-справедливого відновлення територіальних громад. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лютого 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025. С. 421-423

33. **Шишпанова Н.О.** Співпраця місцевого самоврядування та бізнесу у формуванні продовольчої самодостатності громад. Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум (м. Миколаїв, 28-30 травня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С.318-320

34. **Шишпанова Н.О.** Напрямки регіональної економічної трансформації в період післявоєнного відновлення. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 03 грудня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 123-126

35. **Шишпанова Н.О.** Детермінанти розвитку трудових ресурсів публічної сфери регіону в умовах сучасних трансформацій. Стратегії сталого розвитку: економіка, бізнес та ефективне управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (м. Кам’янець-Подільський, 15 квітня 2026 р.). ЗВО “ПДУ”, 2026. С.937-940

3. Наукові праці здобувача, в яких додатково відображені результати дисертації

36. **Шишпанова Н.О.** Підходи до управління трудовими ресурсами публічної сфери: теоретична концептуалізація. *Moderní aspekty vědy: XLIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie* / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. С.37-49. https://doi.org/10.52058/49-2024 (*Особистий внесок: запропонована теоретична концептуалізація підходів до управління трудовими ресурсами публічної сфери, систематизовано наукові підходи та визначено ключові принципи їх застосування в управлінській практиці України).*

37. **Шишпанова Н. О.** Транскордонне співробітництво як інструмент реалізації євроінтеграційної політики України. Колективна монографія «Гарантії національної інформаційної безпеки та транскордонне співробітництво» за редакцією проф., д.ю.н. Я. В. Лазура, проф., д.ю.н. М. В. Менджул. 2025. Ужгород. С.35-48 https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/40cd5c66-bd62-485f-84fd-7c44fb2229c4/content (*Особистий внесок: Розділ 1.4 Транскордонне співробітництво як інструмент реалізації євроінтеграційної політики України*).

38. Ключник А. В., Прогонюк Л. Ю., **Шишпанова Н. О.** Євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека : загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» і «В» та посадових осіб місцевого самоврядування. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2025. Програму затверджено рішенням вченої ради від 24.06.2025 № 13; погоджено наказом НАДС від 29.08.2025 № 118-25. Код програми: ЗК/2025/002. (*Особистий внесок: розроблено зміст навчальної теми «Формування європейської політичної культури та громадянської ідентичності», визначено особливості утвердження європейських цінностей, розвитку громадянської участі й молодіжних ініціатив)*

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ…… 21

ВСТУП…… 24

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ…… 38

1.1 Трудові ресурси публічної сфери регіону: сутність, понятійні межі та фактори впливу……... 38

1.2 Концептуальні підходи до управління трудовими ресурсами публічної сфери…… 66

1.3 Порівняльний аналіз зарубіжних моделей управління трудовими ресурсами публічної сфери…… 97

Висновки до розділу 1…… 116

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ…… 119

2.1 Методи та моделі HRM-аналітики у публічній сфері: критерії, індикатори, цифрові платформи…… 119

2.2 Методологічні підходи до формування системи управління трудовими ресурсами публічної сфери…… 132

2.3 Формування політики гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери…… 158

Висновки до розділу 2…… 172

РОЗДІЛ 3. ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ…… 175

3.1 Особливості функціонування та інституційної організації публічної сфери Миколаївської області……..... 175

3.2 Аналіз кадрової політики органів публічного управління регіону…… 215

3.3 Підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетентностей трудових ресурсів публічної сфери регіону……. 243

Висновки до розділу 3…… 262

РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ…. 264

4.1 Гендерно-інклюзивна політика в публічній сфері……..... 264

4.2 Інтеграція молоді по публічної сфери……. 282

4.3 Використання цифрових рішень для зниження корупційних ризиків у системі управління трудовими ресурсами…… 309

Висновки до розділу 4…… 328

РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ..... 330

5.1 Вплив європейської інтеграції на розвиток управління трудовими ресурсами в публічній сфері…….. 330

5.2 Адаптаційні механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнного часу..…….. 350

5.3 Інтеграція європейських практик у стратегії відновлення та розвитку трудових ресурсів регіону…..…… 368

Висновки до розділу 5…… 382

ВИСНОВКИ……... 384

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 399

ДОДАТКИ…….. 439

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

HRMIS – Інформаційна система управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати

SIGMA – Support for Improvement in Government and Management

KPI – ключовий показник ефективності

НАДС – Національне агенство України з питань державної служби

ОМСУ – органи місцевого самоврядування України

ПОМС – посадові особи місцевого самоврядування

СУЛР – система управління людськими ресурсами

МОЦПК – Миколаївський регіональний центр підвищення кваліфікації

PDP – Портал управління знаннями

ГО – Громадські організації

ВПО – внутрішньо переміщені особи

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Протягом останнього десятиліття в Україні спостерігається поглиблення структурних диспропорцій у відтворенні, розвитку та використанні трудових ресурсів, що має системний характер і суттєво впливає на розвиток національної економіки та її регіонів. Особливо відчутними ці процеси стали після повномасштабного вторгнення рф, що спричинили падіння економічної активності, переміщення значної частини населення, втрату робочих місць і зміну географії економічних можливостей. Унаслідок цього ринок праці характеризується кількісним скороченням трудового потенціалу, перерозподілом робочої сили між регіонами, зростанням ролі цифрової та дистанційної зайнятості, посиленням конкуренції за кваліфікованих працівників і зміною вимог до професійних компетентностей. За умов трансформації соціально-економічного простору України управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону набуває стратегічного значення. Ефективність формування, розподілу та використання кадрового потенціалу органів державної влади, місцевого самоврядування, установ освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту, громадського сектору безпосередньо впливає на якість людського розвитку, рівень забезпечення населення суспільними благами, конкурентоспроможність регіональної економіки та відтворення продуктивних сил. Для регіонів, територіально наближених до зони бойових дій, характерним є посилення ризиків втрати трудового потенціалу, зростання міграційної активності населення та поглиблення диспропорцій у кадровому забезпеченні публічної сфери. За таких умов особливого значення набуває формування ефективних механізмів управління трудовими ресурсами, спрямованих на забезпечення стійкості регіональних соціально-економічних систем, підтримання належного рівня суспільних послуг та створення передумов для повоєнного відновлення і розвитку територій.

Сучасна економічна наука засвідчує розширення підходів до розуміння трудових ресурсів. У межах традиційних підходів Бойко О., Богацька Н., Давидюк Т., Гендега А., Конєва А., Сьомченко В. розглядають трудові ресурси переважно з позицій їх кількісного складу, структури, стану та використання.

Водночас Антохов А., Балабанова Л., Сардак Е., Сапега А. акцентують увагу на професійних якостях персоналу, знаннях, компетентностях, інтелектуалізації та інноваційних аспектах трудової діяльності. Лібанова Е., Лісогор Л., Патика Н., Вуйченко М., Федоришина Л. досліджують демографічні, міграційні, регіональні, соціально-економічні та соціально-психологічні чинники формування і використання трудового потенціалу. Таким чином, трудові ресурси розглядаються як стратегічний чинник соціально-економічного розвитку.

Зростає науковий інтерес до функціонування трудових ресурсів у публічній сфері. Проте наявні дослідження цієї проблематики залишаються фрагментарними. Так, Акімова Л., Ващенко К., Гончарук Н., Грищук А., Іванченко Ю., Липовська Н., Прудиус О., Прудиус Л., Романенко Є., Сидоренко Н., Шевченко С., Щокін Р. зосереджують увагу на питаннях державної служби й управління персоналом органів публічної влади. У працях Богомолової К., Васильєвої О., Гончаренко І., Ключник А., Медвідь В., Подольської О., Приліпка С., Решетняк О., Шебаніна В., Шликової В. висвітлено управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування. Аведян Л., Бобровська О., Бондаренко Д., Власенко Т., Гавкалова Н., Івашова Л., Корнієвський С., Павленко О. досліджують інституційні й методологічні засади публічного управління регіональним розвитком, які формують теоретичне підґрунтя для визначення місця трудових ресурсів у реалізації державної та регіональної політики й розвитку територій.

Однак попри значний науковий доробок, єдиної концепції управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону не сформовано. Відсутні інтегровані моделі, що враховують регіональні диспропорції, цифровізацію, компетентнісний підхід, вимоги воєнного часу, принципи належного врядування, інклюзивність, кадрову стійкість та євроінтеграційні стандарти. Саме тому управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону постає одним із ключових напрямів економічної політики та потребує комплексного теоретико-методичного обґрунтування і практичних рішень. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні теоретичних, методологічних та прикладних аспектів HRM у публічній сфері, розробленні багаторівневих

моделей, механізмів і інструментів, що відповідають європейським стандартам, принципам інклюзивності, цифровізації та вимогам воєнного часу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Робота виконана в межах тем науково-дослідної роботи Миколаївського національного аграрного університету:

«Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744) – систематизовано інституційно-функціональну архітектоніку публічної сфери Миколаївського регіону та виокремлено чотири її основні складові: державну службу; органи місцевого самоврядування; інститути громадянського суспільства; установи соціальної сфери. Такий підхід дав змогу комплексно дослідити особливості формування, використання та розвитку трудових ресурсів публічної сфери регіону;

«Формування механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону» (номер державної реєстрації 0124U003544) – обґрунтовано авторську багаторівневу модель управління трудовими ресурсами публічної сфери України. Модель інтегрує чотири взаємопов’язані рівні: нормативно-правовий (забезпечує законодавчі та регуляторні засади кадрової системи), центрально-інституційний (визначає роль НАДС у формуванні єдиної кадрової політики), координаційний (узгоджує політики між центральним і регіональним рівнями) та виконавчий (реалізує практичні HR-процеси).

Дисертаційна робота відповідає другому пріоритетному напряму розвитку науки і техніки, визначеному статею 3 Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11 липня 2001 р. № 2623-III, – фундаментальні наукові дослідження із найважливіших проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави; узгоджується із Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року, визначеними Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. №722/2019, зокрема щодо сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх; з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027

роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. №695, у частині розвитку людського капіталу та забезпечення спроможності територіальних громад; зі Стратегією розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, схваленою Координаційною радою з питань професійного навчання при НАДС 22 серпня 2023 року.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад, методологічних підходів та практичних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону, розроблення комплексної багаторівневої моделі HRM у публічній сфері та визначення стратегічних напрямів її розвитку в умовах європейської інтеграції та викликів воєнного часу.

Для досягнення мети в роботі поставлені та виконані такі основні завдання:

– розкрити сутність, понятійні межі та структуру трудових ресурсів публічної сфери регіону, визначити ключові фактори їх формування та розвитку;

– узагальнити концептуальні підходи до управління трудовими ресурсами публічної сфери, простежити їх еволюцію та сучасні наукові інтерпретації;

– систематизувати зарубіжні моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери, зокрема американську, західноєвропейську та скандинавську, й обґрунтувати можливості адаптації їх окремих елементів в Україні;

– ідентифікувати методи, моделі та цифрові інструменти HRM-аналітики у публічній сфері, сформувати систему критеріїв та індикаторів їх оцінювання;

– сформувати методологічні засади побудови системи управління трудовими ресурсами публічної сфери, обґрунтувати її принципи та структурні елементи;

– розробити методику формування політики гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери та визначити індикатори оцінювання гендерно-інклюзивного управління;

– охарактеризувати особливості функціонування публічної сфери Миколаївської області, у тому числі інституційно-організаційну структуру державних органів та органів місцевого самоврядування;

– проаналізувати кадрову політику органів публічного управління регіону, виявити ключові проблеми, диспропорції та тенденції її розвитку;

– оцінити стан і результативність системи підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетентностей трудових ресурсів публічної сфери регіону, визначити її відповідність сучасним викликам;

– обґрунтувати роль гендерно-інклюзивної політики у розвитку трудових ресурсів публічної сфери та запропонувати напрями її імплементації;

– дослідити механізми та інструменти інтеграції молоді до публічної сфери, встановити їх вплив на кадрове оновлення та формування кадрового резерву;

– запропонувати перспективні напрями зниження корупційних ризиків у HRM-системі за допомогою цифрових рішень і розробити концептуальні засади інтеграції цифрових антикорупційних інструментів у публічну сферу;

– встановити вплив європейської інтеграції на розвиток управління трудовими ресурсами публічної сфери та визначити ступінь відповідності національних HRM-політик європейським стандартам;

– виокремити адаптаційні механізми реагування трудових ресурсів публічної сфери на виклики воєнного часу та обґрунтувати напрями підвищення кадрової стійкості;

– сформулювати стратегічні напрями інтеграції європейських практик у систему відновлення й розвитку трудового потенціалу регіону та розробити рекомендації щодо формування модернізованої моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону**.**

Об’єктом дослідження є процес управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону, розглянутий як цілісна соціально-економічна, інституційна та управлінська система, що функціонує в умовах адміністративно-

територіальної реформи, євроінтеграційних трансформацій та викликів воєнного часу.

Методи дослідження. Науково-теоретичну та методичну основу дисертації становить сукупність принципів і підходів сучасної економічної науки, а також комплекс загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів, які забезпечили досягнення мети й виконання завдань дослідження. Базовими є системний і комплексний підходи, що дали змогу розглядати трудові ресурси публічної сфери як багаторівневу соціально-економічну та інституційну систему. На їх основі застосовано критичний аналіз, аналіз і синтез, наукове абстрагування та узагальнення – для формування понятійно-категорійного апарату (пп. 1.1, 1.2).

Інституційний, структурно-функціональний і компетентнісний підходи використано для обґрунтування авторської концептуальної моделі CIVIC та побудови багаторівневої моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери (нормативно-правового, центрально-інституційного, координаційного й виконавчого рівнів) (пп. 1.2, 2.2). Методи порівняльного аналізу, класифікації та типологізації застосовано для зіставлення зарубіжних моделей HRM у публічній сфері та визначення можливостей їх адаптації до умов України (пп. 1.3, 5.1).

Контент-аналіз нормативно-правових актів забезпечив дослідження правових засад HRM, гендерної рівності, цифрової трансформації та антикорупційної політики, а також формування моделей гендерно-інклюзивного управління і цифрової доброчесності (пп. 2.1, 2.3, 4.1, 4.3). Для кількісної оцінки кадрового потенціалу застосовано статистичні та економіко-статистичні методи, використані під час аналізу кадрових дисбалансів, динаміки професійного навчання та регіональної диференціації (пп. 3.2, 3.3).

У межах HRM-аналітики сформовано систему індикаторів оцінювання результативності конкурсних процедур, формування кадрового резерву, професійного розвитку, плинності персоналу, охоплення професійним навчанням та рівня цифровізації HR-процесів (пп. 2.1, 3.3, 5.2). Для визначення стратегічних передумов розвитку трудових ресурсів Миколаївської області застосовано SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони

кадрової системи, можливості й загрози в умовах війни, децентралізації та євроінтеграції (пп. 3.1).

Емпіричну базу доповнили соціологічні методи – анкетне опитування здобувачів вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету щодо мотивації та очікувань від публічної служби (підрозділ 4.2). Вторинний аналіз даних масштабного опитування НАДС і партнерів (n = 43 862) дав змогу оцінити вплив цифровізації HR-процесів на зниження корупційних ризиків (підрозділ 4.3).

Монографічний підхід та метод case study використано для поглибленого дослідження окремих інституцій регіональної кадрової та освітньої екосистеми – Миколаївського регіонального центру підвищення кваліфікації, Центру навчання і освіти дорослих «Південь», Агенції розвитку Миколаєва та органів місцевого самоврядування (пп. 3.3, 5.2). Методи економіко-організаційного та концептуального моделювання застосовано для побудови авторської багаторівневої моделі управління трудовими ресурсами, гендерно-інклюзивної моделі HR, адаптивної моделі реагування на воєнні загрози й моделі інтеграції європейських практик у стратегії відновлення трудового потенціалу регіону (пп. 2.2, 4.1-4.3, 5.2-5.3).

Інформаційно-нормативну базу склали закони України та підзаконні акти у сфері державної служби, служби в ОМС, гендерної рівності, антикорупційної політики, професійного навчання; статистичні дані Державної служби статистики України, НАДС, НАЗК, Міністерства фінансів України, Євростату, Світового банку, ОЕСР; регіональні стратегії розвитку та звіти освітніх і адміністративних інституцій. Сукупність методів забезпечила наукову достовірність, комплексність і практичну значущість отриманих результатів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, методологічних підходів і практичних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону, розробленні комплексної багаторівневої моделі HRM у публічній сфері та визначенні стратегічних напрямів її розвитку в умовах європейської інтеграції та викликів воєнного часу.

Наукова новизна одержаних результатів у процесі виконання дисертаційної роботи полягає у наступному:

вперше:

– концептуально обґрунтовано багатовимірну CIVIC-модель трудових ресурсів публічної сфери регіону, яка, на відміну від існуючих підходів, розглядає їх не лише як кадровий склад органів влади, а як інтегровану систему комунікативного, інституційного, ціннісного, інструментально-функціонального та соціально-адаптаційного вимірів. Це дозволяє пов’язати розвиток трудових ресурсів із інституційною спроможністю, якістю публічних послуг, стійкістю управління та ефективністю використання бюджетних ресурсів;

– розроблено функціонально-модульну методику управління трудовими ресурсами неприбуткових організацій як складової публічної сфери регіону, структуровану за п’ятьма інтегрованими блоками (оцінювання кадрового потенціалу, формування кадрової політики, рекрутинг і залучення персоналу, професійний розвиток і навчання, мотиваційно-ціннісне забезпечення). На відміну від традиційних HR-підходів, методика враховує специфіку громадського сектору, де важливу роль відіграють соціальна місія, волонтерство, громадянська активність і мотивація до суспільно корисної діяльності.

удосконалено:

– наукове осмислення *публічної сфери* як багаторівневого інституційно-комунікаційного простору, у межах якого відбувається формування та реалізація публічної політики через взаємодію державної служби, органів місцевого самоврядування, громадського сектору та публічних установ;

– понятійно-категорійний апарат щодо трактування сутності поняття «трудові ресурси публічної сфери», яке розглянуто як багатовимірний людський потенціал, що включає інституційний, професійно-функціональний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний і соціально-адаптаційний виміри та охоплює взаємодію чотирьох ключових кадрових сегментів: державних службовців,

посадових осіб місцевого самоврядування, працівників і волонтерів громадського сектору та фахівців публічних установ соціальної сфери;

– системну модель управління трудовими ресурсами публічної сфери, яка відображає взаємозв'язок між вхідними умовами (нормативно-правова база, стратегічні орієнтири, організаційна культура), внутрішніми процесами (добір, оцінювання, формування кадрового резерву, розвиток і мотивація персоналу) та результатами (ефективність органів влади, стійкість до криз, рівень довіри громадян). Особливістю моделі є включення управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) та зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність системи й можливість коригування стратегій відповідно до нових викликів;

– методичний підхід до систематизації факторів впливу на розвиток трудових ресурсів публічної сфери, який, на відміну від наявних підходів, інтегрує макро-, мезо- та мікрорівні аналізу з урахуванням євроінтеграційних процесів, цифровізації, регіональних диспропорцій і воєнних трансформацій. Це дозволяє комплексно враховувати інституційні, економічні, організаційні, компетентнісні та соціально-психологічні детермінанти розвитку кадрового потенціалу;

– структуру професійної компетентності посадовця в контексті євроінтеграційних процесів, яка охоплює: інституційну (знання структури та функцій інституцій ЄС, розуміння їхньої ролі у прийнятті рішень і реалізації політик, уміння ефективно взаємодіяти з національними урядами); нормативно-правову (знання основних договорів, директив і регламентів ЄС); комунікативну (професійна мовленнєва взаємодія, навички організації міжнародних заходів, публічних виступів і використання сучасних засобів комунікації); професійну (уміння управляти проєктами, розробляти політики та впроваджувати європейські стандарти в управлінську практику); морально-етичну (високий рівень етики, відповідальності та готовність приймати етичні рішення у складних ситуаціях міжнародної взаємодії); соціальну (здатність до командної роботи, міжвідомчої співпраці); культурну (знання культурних особливостей, традицій і менталітету країн ЄС); громадянську (усвідомлення принципів громадянського

суспільства, готовність захищати права й свободи громадян та формувати довіру до публічної служби) складові.

дістало подальшого розвитку:

– гендерно-інклюзивна модель HR у публічній сфері, яка інтегрує принципи інклюзивності, гендерної рівності та гідності праці, у практику управління трудовими ресурсами. Модель поєднує фізичні, інформаційні, цифрові, суспільно-громадянські, освітні та економічні аспекти інклюзії, що дозволяє перевести політику рівних можливостей на конкретні HR-інструменти;

– концептуальний підхід до характеристики трудових ресурсів органів місцевого самоврядування, який враховує фінансову спроможність територіальних громад, видатки на утримання апарату управління й оплату праці та безпековий статус територій, що дає змогу визначати ресурсні можливості громад щодо формування, утримання та розвитку кадрового потенціалу в умовах воєнних ризиків;

– стратегії кадрового оновлення публічної сфери регіону, які включають гнучкі моделі працевлаштування (контракти, гібридна робота), оптимізацію конкурсних процедур (електронні платформи, прозорість відбору), покращення умов праці та соціальних гарантій (структурована оплата, психологічна підтримка), розвиток бренду публічної служби (інформаційні кампанії, історії успіху), міжнародні програми стажування та кар’єрне заохочення (чіткі траєкторії росту, гнучкі пакети компенсацій). Обґрунтовано, що реалізація таких стратегій сприятиме оновленню кадрової політики, підвищенню престижу публічної служби, зміцненню кадрового потенціалу та формуванню нового покоління публічних службовців, здатних діяти ефективно в умовах відновлення країни та європейської інтеграції;

– система адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери, що передбачає гнучку організацію праці, розвиток компетентностей, психологічну підтримку, оптимізацію процесів, залучення додаткових ресурсів і посилення комунікацій. На цій основі сформовано адаптивну модель управління та запропоновано дорожню карту її впровадження, яка визначає послідовність дій, відповідальних суб’єктів і систему моніторингу,

що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і більш раціонально використовувати бюджетні ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених у дисертаційному дослідженні теоретичних положень, концептуальних підходів, аналітичних моделей та методичних інструментів для вдосконалення системи управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. Запропоновані положення орієнтовані на підвищення ефективності кадрових процесів, розвиток професійних компетентностей публічних службовців, упровадження гендерно-інклюзивних практик, розширення участі молоді у публічному управлінні та посилення інституційної спроможності органів публічної влади. Практична цінність одержаних результатів підтверджується їх апробацією та впровадженням у діяльність органів місцевого самоврядування, закладів освіти, установ професійного навчання та громадських організацій.

У Шевченківській сільській раді Миколаївського району Миколаївської області результати дисертаційного дослідження використано під час удосконалення процедур добору, оцінювання та професійного розвитку персоналу, а також запровадження гендерно-чутливих кадрових практик, механізмів підтримки жіночого лідерства й менторства (довідка № 1299/02-30/25 від 21.11.2025 р.).

У Миколаївському національному аграрному університеті теоретичні та методологічні положення дослідження впроваджено в освітній процес і використано під час викладання навчальних дисциплін, підготовки курсових, кваліфікаційних та наукових робіт здобувачів вищої освіти (довідка № 27-18/33-1 від 03.12.2025 р.).

В Управлінні молодіжної політики Миколаївської міської ради результати дослідження застосовано під час планування та реалізації заходів, спрямованих на розвиток молодіжного лідерства, громадянської активності, проєктної діяльності та розширення участі молоді у процесах прийняття управлінських рішень (довідка № 214-17/02.04-18/26-2 від 05.05.2026 р.).

В Агенції розвитку Миколаєва науково-практичні напрацювання використано при реалізації програм професійного розвитку молоді, представників громадських організацій, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, що сприяло розширенню можливостей їх професійної адаптації, розвитку компетентностей та залучення до суспільно значущої діяльності (довідка № 017/2025 від 02.12.2025 р.).

У Миколаївському регіональному центрі підвищення кваліфікації результати дослідження використано для вдосконалення системи професійного навчання публічних службовців, аналізу їх освітніх потреб та актуалізації змісту програм підвищення кваліфікації відповідно до сучасних вимог до професійної діяльності у публічній сфері (довідка № 115/01-14/2026 від 20.04.2026 р.).

У громадській організації «Об’єднані добром» результати дослідження застосовано для вдосконалення підходів до залучення й розвитку людського потенціалу, організації діяльності волонтерських і проєктних команд, а також розвитку лідерських, комунікативних та проєктних компетентностей учасників громадських ініціатив (довідка № 1/2026 від 25.02.2026 р.).

У Березанській селищній раді Миколаївського району апробовано окремі елементи авторської методики оцінювання гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами, результати якої використано для вдосконалення кадрових процедур, проведення гендерного аудиту та формування гендерно-чутливої кадрової політики (довідка № 1225/11-25 від 11.11.2025 р.).

Окремим підтвердженням практичного значення результатів дисертаційного дослідження є розроблення загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації «Євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека» (ЗК/2025/002) для державних службовців категорій «Б» і «В» та посадових осіб місцевого самоврядування. Програму затверджено рішенням вченої ради Миколаївського національного аграрного університету від 24 червня 2025 р. № 13 та погоджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 29 серпня 2025 р. № 118-25.

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових

праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті ідеї, які є результатом особистої роботи здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні та методичні положення і висновки, власні ідеї та розробки автора, що дають змогу вирішити наукову проблему. Матеріали кандидатської дисертації у роботі на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук не використовувались.

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи пройшли апробацію на міжнародних, всеукраїнських та регіональних наукових конференціях, форумах, що забезпечило фахове обговорення отриманих результатів та їх експертну оцінку. Зокрема, результати дослідження були представлені на: 27th International Scientific Conference "Research for Rural Development 2021". (Jelgava, Latvia, 12-14 May 2021); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» (м.Київ, 20-23 лютого 2024 р.); ІІ Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій» (м.Луганськ-Полтава, 25 квітня 2024 р.); Міжнародному форумі «Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення» (м.Миколаїв, 01-02 червня 2024 р.); ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління та адміністрування» (м.Кам'янець-Подільський, 17 травня 2024 р.); International Scientific Conference (Poland, 15 September 2023); ІІІ Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м.Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.); The V International Scientific and Practical Conference «Trends in science regarding the creation of new teaching methods» (Madrid, October 16-18, 2023); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м.Миколаїв, 9 грудня 2024 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Організаційно-правові засади забезпечення сталого розвитку в Україні» (м.Кривий Ріг, 15 квітня 2025 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» (м.Київ, 18 лютого 2025 р.); Міжнародному форумі

«Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення» (м.Миколаїв, 28-30 травня 2025 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м.Миколаїв, 03 грудня 2025 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії сталого розвитку: економіка, бізнес та ефективне управління» (м.Кам'янець-Подільський, 15 квітня 2026 р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 470 сторінок. Робота містить 71 таблицю, 65 рисунків, а також 7 додатків на 20 сторінках. Список використаних джерел включає 346 найменувань, викладених на 40 сторінках.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ

1.1 Трудові ресурси публічної сфери регіону: сутність, понятійні межі та фактори впливу

Поняття «трудові ресурси» має тривалу історію розвитку та зазнало значних трансформацій залежно від соціально-економічних умов і панівних наукових парадигм. У класичній політичній економії XVIII-XIX ст. праця розглядалася передусім як один із трьох базових факторів виробництва поряд із землею та капіталом. Зокрема, А. Сміт (1776 р.) визначав працю як першооснову створення вартості та джерело багатства нації [286]. Д. Рікардо (1817 р.) розвивав положення трудової теорії вартості, стверджуючи, що цінність товарів визначається кількістю праці, затраченої на їх виробництво [51]. У цей період людина сприймалася насамперед як носій фізичної робочої сили, здатної до участі у процесі створення матеріальних благ. Якісні характеристики праці – освіта, знання, навички – залишалися другорядними, а головна увага приділялася обліку кількості працівників і їх здатності виконувати фізичну роботу.

Упродовж XX ст. в економічній науці відбулося активне становлення та закріплення категорії «трудові ресурси», яку в науковому та практичному дискурсі здебільшого ототожнювали з працездатним населенням країни [92; 109; 174; 275; 294], залученим або потенційно здатним брати участь у суспільному виробництві. Домінуючою у цей період була демографічно-кількісна парадигма, що робила акцент на статистичному вимірюванні чисельності економічно активного населення, його вікової структури та рівня зайнятості [109; 174; 275; 294]. Такий підхід відповідав завданням планової економіки, головною метою якої було забезпечення народного господарства достатньою кількістю робочої сили.

Фокус на кількісних параметрах передбачав розробку нормативів чисельності працівників, складання балансів трудових ресурсів, прогнозування рівня зайнятості. У цьому контексті робоча сила сприймалася передусім як «ресурс», [134; 171; 110; 123; 271] який можна мобілізувати та перерозподілити залежно від потреб виробництва. При цьому якісні характеристики – рівень освіти, професійна підготовка, стан здоров'я, соціальна активність – відігравали другорядну роль.

Разом з тим окремі дослідники намагалися розширити уявлення про сутність трудових ресурсів. Так, Е. Лібанова [171, с. 12-13] визначає їх як сукупність фактично задіяної та потенційної робочої сили суспільства, а також тих відносин, що виникають у процесі її розподілу й використання. О. Здоровцов [134] розглядає трудові ресурси як частину працездатного населення, що володіє фізичними та інтелектуальними здібностями для суспільно корисної діяльності, включаючи як зайнятих, так і тих, хто потенційно може бути залучений до праці.

Таким чином, економічна наука XX ст. виробила потужний статистично-обліковий інструментарій (баланси трудових ресурсів, методики оцінки працездатного населення), який забезпечував ефективне планування у масштабах держави [109; 164; 171; 172; 294]. Водночас такий підхід мав обмеження: він недостатньо враховував людський фактор як носія інтелектуального, інноваційного та креативного потенціалу. Це зумовило як його сильні сторони (масштабність, точність прогнозів чисельності), так і слабкі (недооцінку якісних аспектів праці). Саме тому наприкінці XX – на початку XXI ст. у наукових дослідженнях почали утверджуватися нові концепції, орієнтовані на якісні характеристики працівників – «трудовий потенціал» та «людський капітал».

У сучасній науковій літературі категорія «трудові ресурси» набуває більш багатовимірного змісту [275; 78; 276; 89; 294; 174; 110]. Дослідники відзначають її тісний взаємозв'язок з такими поняттями, як «робоча сила», «трудовий потенціал» і «людський капітал». Так, Т. Давидюк [119] підкреслює, що трудові ресурси є базовою категорією, яка відображає кількісні параметри працездатного

населення, тоді як трудовий потенціал акцентує на якісних характеристиках, а людський капітал – на інвестиційній складовій розвитку людини.

Сапега А. [275] розглядає трудові ресурси як невід'ємний елемент діяльності будь-якої організації, наголошуючи на їх ролі у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості бізнес-процесів. У його трактуванні трудові ресурси виходять за межі демографічного підходу й охоплюють соціально-економічні чинники, що впливають на ефективність їх використання.

Багрій К. [78] акцентує увагу на необхідності аналізу ефективності використання трудових ресурсів, оскільки саме від рівня їх продуктивності залежить економічна результативність підприємств. Вона виділяє показники, що дозволяють оцінювати не тільки чисельність працівників, а й їх віддачу у створенні доданої вартості.

З позицій управлінської науки, Е. Сардак і Л. Балабанова [276] наголошують, що трудові ресурси не можна зводити виключно до статистичного виміру; вони потребують управління за допомогою сучасних HR-практик, що включають розвиток компетенцій, стимулювання професійного зростання, підтримку інноваційної активності.

Останні дослідження також звертають увагу на зовнішні фактори, що визначають стан трудових ресурсів. Зокрема, Н. Богацька та А. Гендега [89] виокремлюють освітній рівень, демографічні процеси та стан здоров'я як ключові чинники, що формують якість робочої сили. В. Сьомченко й А. Конєва [294] аналізують сучасний стан трудових ресурсів України, підкреслюючи вплив міграційних процесів, старіння населення та дисбалансу на ринку праці. О. Бойко [92] акцентує, що структура трудових ресурсів безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств, а їх якість визначає конкурентоспроможність економіки.

Таким чином, у сучасних дослідженнях відбувається перехід від вузького демографічного трактування «трудових ресурсів» до їх комплексного розуміння як соціально-економічної категорії. Вони розглядаються не лише як сукупність працездатного населення, але і як носії знань, навичок та компетентностей, які за

умови належного управління стають стратегічним ресурсом сталого розвитку економіки та публічної сфери.

Саме тому на початку XXI ст. у наукових дослідженнях почали утверджуватися нові концепції, орієнтовані на якісні характеристики працівників – «трудовий потенціал» та «людський капітал» [110; 123; 82; 109; 301; 95; 11; 172; 53; 173; 198]. На відміну від демографічно-кількісного трактування трудових ресурсів XX ст., ці категорії акцентують на розвитку знань, компетентностей, професійних навичок і здатності до інновацій.

Питанням формування трудового потенціалу присвячені праці О. І. Гончара та Д. С. Мокренка [110], які підкреслюють роль освіти, здоров'я, соціальної активності та інноваційності робочої сили в умовах сучасного господарювання. Автори наголошують, що саме якісні характеристики визначають конкурентоспроможність економіки та ефективність суспільного виробництва. У працях І. М. Дашко [123] трудовий потенціал підприємства аналізується як теоретична категорія, що поєднує можливості персоналу з позицій ефективності та результативності діяльності.

У цьому ж контексті варто згадати й дослідження Мазура Д. В., Мазура О. В., Мазур Г. О. та Бездольного С. С. [174], де трудові ресурси розглядаються як здатна до праці частина населення з фізичними та інтелектуальними здібностями, що може продуктивно діяти у майбутньому. Дослідники підкреслюють, що достатня забезпеченість трудовими ресурсами й ефективність їх використання є фундаментом економічного розвитку, а трудовий потенціал виступає резервом, який набуває реального значення лише за умови належного управління.

На думку О. Бухало [94], трудовий потенціал охоплює як уже сформовані ресурси, так і ті, що перебувають у процесі формування під впливом конкретних виробничих умов. Він характеризується кількісними та якісними параметрами. До кількісних належать працездатне населення, включно з безробітними, а також його статево-вікова структура. Якісні характеристики відображають демографічні, освітні, інтелектуальні, кваліфікаційні та інші властивості робочої сили. Водночас стратегічною метою ефективного використання трудового

потенціалу є мінімізація витрат на його формування та максимізація результативності від його застосування у виробничій діяльності.

У наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників трудові ресурси та трудовий потенціал розглядаються як ключовий чинник соціально-економічного розвитку країни, проте трактуються з різних наукових позицій. Так, на думку Т. Гітіс та А. Нікуліної [109], трудові ресурси є базовим резервом національної економіки, який безпосередньо визначає характер її розвитку та конкурентоспроможність економічних суб'єктів. І. Ткаченко та В. Титаренко [301] інтерпретують їх крізь призму соціально-економічних характеристик населення – здоров'я, освіти, культурного рівня, кваліфікації та професійних знань. При цьому автори підкреслюють, що реалізація ефективної соціальної стратегії у сфері трудових ресурсів має подвійний ефект: соціальний (зміцнення людського потенціалу, гармонізація суспільних відносин) та економічний (підтримка продуктивної поведінки ключових груп населення). В.М. Мороз [194] розширює зміст цього поняття, акцентуючи, що трудовий потенціал не зводиться лише до працездатності, а є інтегральною здатністю до праці, яка постійно змінюється та еволюціонує залежно від розвитку суспільства. За підходом О. Берестецької [82], трудові ресурси становлять одну з ключових складових виробничого потенціалу, яку репрезентує промислово-виробничий персонал підприємства або галузі. Ефективність їх використання визначається не лише рівнем професійної підготовки, але й обсягом доданої вартості, яку вони генерують для організації. Оцінювання результативності трудових ресурсів передбачає комплексний аналіз кількісних та якісних характеристик, що охоплюють продуктивність праці, рівень задоволеності та мотивації персоналу, а також успішність виконання поставлених завдань.

Водночас у сучасних дослідженнях наголошується і на нових викликах. Так, Т. Васильців, О. Мульска, Р. Лупак та В. Бідак [95] розглядають трудовий потенціал у контексті війни, підкреслюючи втрати людського капіталу, зростання міграційної активності та соціальну вразливість населення як ключові ризики для розвитку країни. Зарубіжні науковці К. Бертон, Е. Тейт і С. Руфат [11] акцентують на концептуальних засадах соціальної вразливості та можливостях її

геопросторового моделювання, що дозволяє оцінити здатність суспільства адаптуватися до зовнішніх загроз, зберігати трудовий потенціал і забезпечувати стійкість соціально-економічної системи.

Отже, у сучасній науці категорія *«трудові ресурси»* еволюціонувала від вузького демографічного трактування до більш комплексного розуміння, яке поєднує кількісні характеристики працездатного населення з якісними параметрами його професійних і соціальних можливостей. У публічній сфері це особливо актуально, адже ефективність управління регіонами значною мірою залежить не лише від чисельності кадрів, а й від рівня їх компетентності, мотивації та здатності діяти відповідно до принципів сталого розвитку та європейських стандартів публічного управління.

З огляду на еволюцію наукових підходів до трактування категорії «трудові ресурси» виникає потреба в поглибленому аналізі їх функціонування саме в публічній сфері. Остання постає не лише інституційним простором реалізації суспільних інтересів, а й специфічним середовищем, у якому якісні характеристики кадрового потенціалу набувають вирішального значення. Це обґрунтовує подальше дослідження публічної сфери як особливого простору функціонування трудових ресурсів.

У цьому контексті важливим є нормативно-правове закріплення базових категорій. При цьому слід зазначити, що у науковій та правовій площині найбільш поширеними є поняття «державна служба» та «муніципальна (служба в органах місцевого самоврядування)», які разом формують кадрову основу публічної сфери. Так, відповідно до Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII (зі змінами) [239], державна служба визначається як публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. Натомість Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. № 2493-III [249] тлумачить муніципальну службу як професійну діяльність громадян України на постійній основі, спрямовану на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, визначених законом. Таким чином, у нормативному полі державна й

муніципальна служба виступають двома взаємодоповнюючими складовими, що забезпечують цілісність і функціональність кадрової системи публічної сфери. Це підводить до необхідності розгляду ширшої категорії – «публічна служба», яка інтегрує зазначені види служби та відображає загальні принципи організації та діяльності трудових ресурсів у публічному управлінні.

Зокрема, поняття «публічна служба» вперше з'явилося у Концепції адміністративної реформи в Україні (1998 р.), що заклала методологічні засади трансформації державного управління [245], однак пройшло ще багато років, допоки цей термін увійшов у вітчизняну законодавчу практику. Подальший розвиток воно отримало у Кодексі адміністративного судочинства (2005 р.), де «публічна служба» визначена публічна служба як діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування [153]. Водночас дослідники справедливо зазначають, що таке визначення носить переважно інвентаризаційний характер, оскільки окреслює лише перелік видів служби, не розкриваючи її цілей, завдань та основних функціональних рис [176, 259, 313, 270, 65]. Це створює передумови для існування множинності сучасних трактувань поняття «публічна служба», які відображають різні теоретико-методологічні підходи до розуміння її сутності:

- інтегрований інститут, складовими якого є політична, адміністративна, спеціалізована, громадська служби [222];
- політична та професійна діяльність громадян України в органах державної влади, органах місцевого самоврядування і їх апаратах та інших недержавних органах, на які законами покладено виконання публічних функцій держави» [259, с. 73];
- правовий і соціальний інститут служби в державних і недержавних суб'єктах публічної влади (державних органах, органах місцевого самоврядування та інших органах, що здійснюють функції держави або

місцевого самоврядування), працівники яких наділені публічно-правовим статусом [176];

- є політичним, організаційно-управлінським та соціальним інститутом держави, що забезпечує комплекс відносин між окремими громадянами, громадянами і їх спільнотами та між державами, використовуючи владні ресурси [280];
- політична та професійна діяльність громадян України в органах державної влади, органах місцевого самоврядування і їх апаратах та інших недержавних органах, на які законами покладено виконання публічних функцій держави [299];
- професійна діяльність та чинник стабільності та довіри громадян до державних інституцій, що має критичне значення у період воєнних викликів [313];
- специфічна діяльність політичних та адміністративних суб'єктів, в межах якої відбувається реалізація завдань та функцій публічного характеру, тобто таких які стосуються прав та інтересів спільноти – населення держави, адміністративно-територіальної одиниці, певної соціальної групи або територіальної громади, яка здійснюється на засадах фінансування відповідної діяльності за кошти державного чи місцевого бюджету; публічна служба, за винятком політичної, здійснюється на професійній та політично нейтральній основі, її формування відбувається на підставі адміністративно-правового акту призначення або виборів [98];
- професійна діяльність осіб, що займають посади в органах державної влади та місцевого самоврядування, яка здійснюється виключно на основі Конституції та законів України і спрямована на реалізацію завдань та функцій держави й місцевого самоврядування [320];
- служба, яка здійснюється на посадах в державних органах та органах місцевого самоврядування і спрямована на реалізацію суспільно-важливих (публічних) функцій [81];
- реалізація народом влади через виконання завдань і функцій держави, спрямованих на забезпечення публічних інтересів особами на постійній

професійній відплатній основі за рахунок бюджетних коштів в органах виконавчої влади, апаратах всіх гілок органів влади, органах місцевого самоврядування на підставі адміністративно-правового акта призначення на посаду [231];

- особливий різновид служби, що виражається у професійній діяльності фізичних осіб (публічних службовців), які обіймають посади в органах державної влади та місцевого самоврядування, фінансується за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів та реалізується через виконання завдань і функцій публічної влади [156];
- включає всебе політичну, державну, військову службу та службу на посаді судді, службу на посаді в органах місцевого самоврядування [85].

У межах дисертаційного дослідження інституційний простір реалізації трудових ресурсів доцільно розглядати крізь призму *публічної сфери як ширшої інтеграційної категорії.* Вона охоплює не лише інституційні аспекти організації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, але й правові засади їх функціонування, соціальні умови професійної діяльності, а також ціннісно-етичні орієнтири, що визначають зміст та якість кадрового потенціалу.

Більшість авторів О. Бобровська, Д. Бондаренко [88]; Л. Івашова [137], С. Корнієвський [160], О. Павленко [214] трактують публічну сферу як інституційний простір взаємодії влади, громадянського суспільства та бізнесу, акцентуючи увагу на її організаційних і методологічних засадах. Цей підхід видається переконливим, адже він дозволяє розглядати публічну сферу як багаторівневу систему управлінських відносин, у межах якої трудові ресурси виступають основним інструментом реалізації державної політики та забезпечення ефективності регіонального розвитку.

Окремі науковці В. Литовченко, Є. Пустовойт [170], О. Кіфоренко [147] підкреслюють комунікативний і дискусійний вимір публічної сфери, визначаючи її як простір соціальної взаємодії та публічного діалогу. Такий підхід є актуальним у контексті демократизації, оскільки він висуває додаткові вимоги до трудових ресурсів публічної сфери – володіння комунікативними компетентностями, здатність до партнерської взаємодії та врахування інтересів

різних груп громадян. Водночас, на нашу думку, цей підхід не повністю відображає управлінську та кадрову складову, яка є ключовою для стабільності публічного управління.

Інші автори Н. Гавкалова, Л. Аведян, Т. Власенко та ін. [260] розглядають публічну сферу переважно крізь призму інструментів забезпечення регіонального розвитку. Хоча такий підхід акцентує увагу на ролі публічного управління у сталості територій, він дещо звужує розуміння публічної сфери до економічних та соціальних результатів, залишаючи поза увагою людський вимір – тобто кадровий потенціал та професійні компетентності працівників публічної служби.

У межах сучасної теорії *public governance* В. О. Саламатов [273] трактує публічне управління як цілеспрямовану взаємодію інститутів влади, місцевих спільнот та громадянського суспільства, спрямовану на саморегуляцію і сталість регіональних процесів. Це безпосередньо актуалізує проблематику управління трудовими ресурсами як ключовою ланкою інституційної спроможності регіону, адже саме вони виступають ключовою ланкою цієї взаємодії: формують кадрову основу для реалізації стратегій розвитку, забезпечують інституційну спроможність регіону та здатність влади ефективно реагувати на суспільні виклики.

Значний внесок у сучасне розуміння функціонування публічної сфери зробив В. Д. Чечотка [323], який досліджував особливості публічного управління в умовах воєнного стану. Науковець підкреслює, що публічна сфера в Україні виконує критичну функцію – збереження державної спроможності та легітимності публічної влади в кризових обставинах. За його спостереженнями, саме кадровий потенціал публічної служби забезпечує стабільність управлінських процесів, мобілізацію ресурсів та координацію дій у сфері безпеки, соціального захисту й відновлення інфраструктури. Автор зазначає, що в умовах війни на перший план виходять не лише формальні інституційні механізми, а й людський фактор – професійність, психологічна стійкість і відданість працівників публічної сфери.

Перехід до мережевої публічної сфери фіксує A. Bruns [9], який стверджує, що сучасна публічна сфера більше не постає як єдиний цілісний простір, а функціонує у вигляді множинних мережевих комунікативних просторів, що взаємодіють між собою як онлайн, так і офлайн. У цьому контексті показовим є підхід C. Neuberger [35], який пропонує аналіз публічної сфери через поняття «модів взаємодії» (*modes of interaction*) – дифузії, мобілізації, співпраці, конфлікту, конкуренції та скандалу. Таке бачення дозволяє деталізувати динаміку відносин у мережевій публічній сфері, підкреслюючи, що вона складається не лише з інституційних структур, а й із постійно змінних моделей комунікації та взаємодії.

З огляду на це, управління трудовими ресурсами публічної сфери потребує принципово нових компетентностей. Сучасні службовці повинні діяти не лише у межах традиційних адміністративних структур, а й у гібридному середовищі, що охоплює цифрові платформи, громадські форуми та соціальні мережі. Відповідно, компетентності трудових ресурсів мають включати: цифрову комунікативну грамотність, що дозволяє ефективно взаємодіяти з громадянами у багатоканальному середовищі; адаптивність і гнучкість, необхідні для роботи у різних форматах публічних комунікацій; здатність до фасилітації діалогу та врахування множинності інтересів, що співіснують у сучасному суспільстві; розуміння різних модів взаємодії, що допомагає формувати ефективні стратегії реагування на мобілізацію громадян, вирішення конфліктів чи підтримку співпраці.

На думку Кавади А. [25], публічна сфера постає як особливий простір комунікації, у межах якого формується узагальнення інтересів, що охоплюють усіх громадян. Автор підкреслює, що її ключове завдання полягає у створенні умов для універсалізації суспільних потреб і побудови діалогу, здатного об’єднувати різні соціальні групи на основі принципів інклюзивності та рівності. Такий підхід актуалізує розуміння публічної сфери не лише як інституційної чи нормативної категорії, а передусім як комунікативного простору, у якому забезпечується інтеграція суспільства та формування громадянської згоди. Таким чином, трудові ресурси публічної сфери слід розглядати як

комунікативно-ціннісний ресурс, що забезпечує суспільну єдність і довіру до інститутів влади.

Seeliger M. та інші [55] обґрунтовують нову структурну трансформацію публічної сфери під впливом цифровізації, комодифікації та глобалізації. Ці процеси трансформують традиційну публічну сферу, роблячи її динамічним, постійно змінним простором соціальної взаємодії, де межі між публічним і приватним розмиваються, що водночас розширює участь, але й посилює ризики маніпуляції. Це потребує від трудових ресурсів компетентностей роботи в глобально-локальних комунікаційних контурах, розуміння ринкових логік платформи та інклюзивних практик довіри.

Отже, сучасне наукове осмислення публічної сфери доцільно здійснювати крізь призму її інтегрального характеру як простору функціонування трудових ресурсів, що поєднує п’ять взаємопов’язаних вимірів – інституційний, комунікативний, ціннісний, функціональний та соціально-адаптаційний. На відміну від класичного розуміння публічної сфери виключно як сукупності інституційних відносин між державою та громадянським суспільством, у сучасних умовах вона постає як динамічний багаторівневий і мережевий простір, у межах якого відбувається постійне узгодження суспільних інтересів, формування довіри між громадянами та владою, забезпечення стійкості регіонального розвитку й вироблення інноваційних управлінських рішень. У такій парадигмі трудові ресурси виступають не лише кадровим забезпеченням інституційних процесів, а стратегічним чинником, що визначає інституційну спроможність регіонів, результативність реалізації публічної політики та здатність органів влади ефективно діяти у гібридному середовищі й кризових обставинах, що підкреслює їх ключову роль у сучасних трансформаціях публічного управління.

Публічна сфера у цьому дослідженні розглядається як багаторівневий інституційно-комунікаційний простір, у межах якого здійснюється формування, реалізація та оцінювання публічної політики через взаємодію чотирьох ключових підсистем: державної служби *(система органів виконавчої влади та апарату управління, що забезпечує формування, впровадження та моніторинг*

державної політики згідно із законодавчо визначеними повноваженнями), органів місцевого самоврядування *(локальний рівень публічної влади, що забезпечує вирішення питань місцевого значення, розвиток територіальних громад і надання базових публічних послуг)*, громадського сектору *(сукупність інституцій громадянського суспільства – громадських організацій, благодійних фондів, експертних спільнот, ініціативних груп і волонтерських рухів, що забезпечують участь громадян у публічному управлінні, контроль за діями влади та партнерство в реалізації суспільно важливих проєктів)* та публічних установ соціальної сфери *(заклади освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту, спорту та інших галузей, які забезпечують надання суспільно необхідних послуг і виконують ключові соціальні функції держави та громад).* Саме трудові ресурси цих інституцій формують ядро системи публічного управління, забезпечуючи інституційну цілісність, результативність реалізації управлінських рішень і здатність адаптуватися до викликів воєнного стану, цифровізації та євроінтеграційних трансформацій. Залучення громадського сектору – громадських організацій, професійних об'єднань, волонтерських ініціатив і експертних спільнот – посилює публічну сферу, розширює механізми прийняття рішень, сприяє підзвітності влади та створює додаткові канали реалізації трудового потенціалу через партнерські моделі управління та співпрацю.

Модель структури публічної сфери та її ключових інституційних підсистем представлено на рис.1.1.

У межах підсистеми «державна служба» функціонують центральні та територіальні органи виконавчої влади, діяльність яких забезпечують професійні державні службовці. Вони формують нормативно-правові та управлінські умови розвитку держави, забезпечують реалізацію стратегічних цілей і відповідають за координацію міжгалузевих і міжрегіональних процесів. Державна служба визначає стандарти професійної діяльності публічних службовців і є стрижневим елементом інституційної спроможності держави.

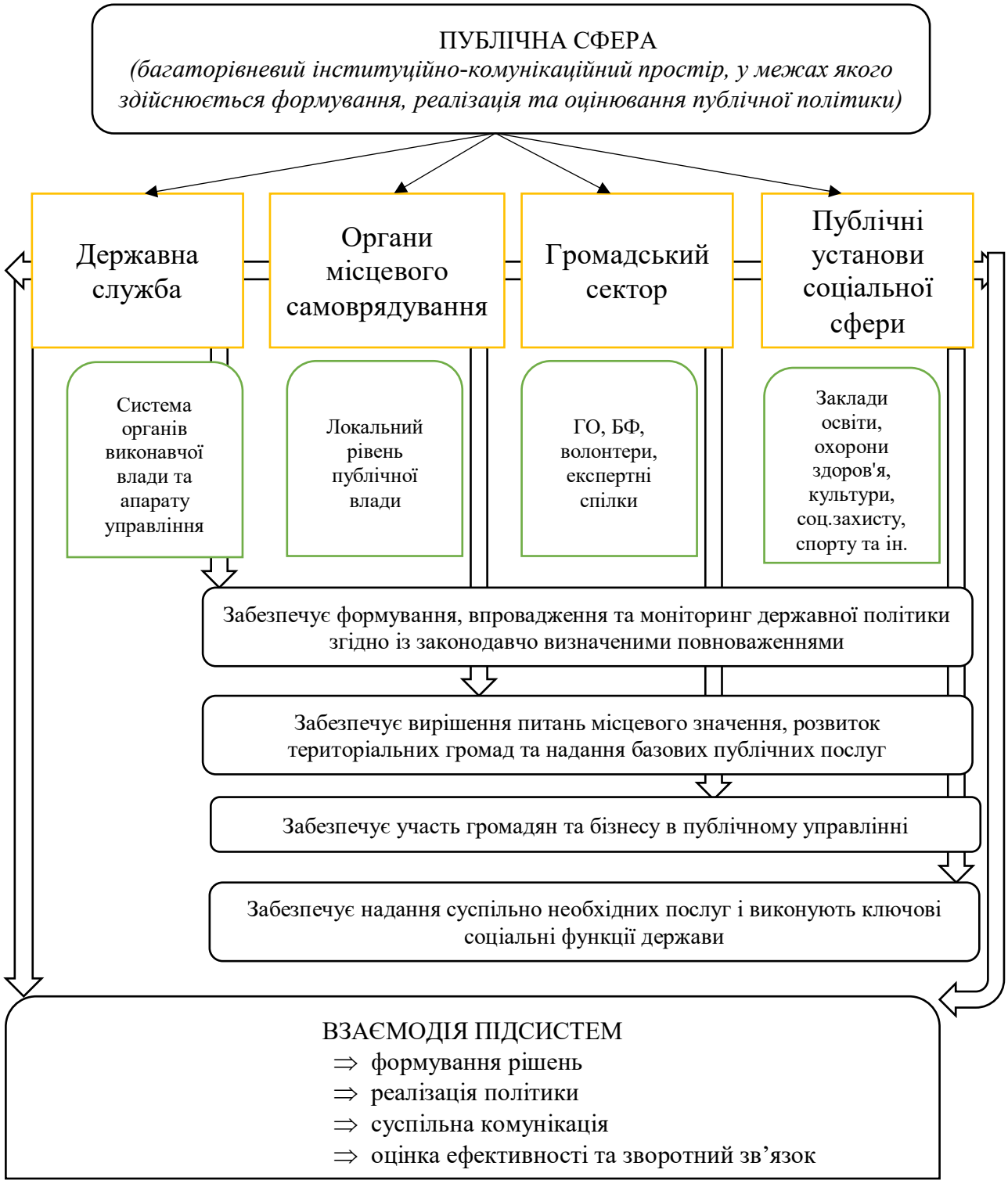


Рисунок 1.1 – Модель структури публічної сфери та її ключових інституційних підсистем

Джерело: авторська розробка

ОМС представляють інтереси громадян у межах територіальних громад, здійснюючи управління місцевим розвитком, бюджетним процесом, інфраструктурними й соціальними проєктами. Їхні трудові ресурси включають

службовців місцевого самоврядування, працівників комунальних підприємств і спеціалістів виконавчих органів рад. ОМС є важливою складовою публічної сфери, оскільки забезпечують найближчу до громадян ланку управління, що формує довіру до влади й визначає якість життя населення.

Громадський сектор відіграє ключову роль у демократизації управлінських процесів, забезпечуючи горизонтальні форми взаємодії, адвокацію суспільних інтересів та підзвітність влади. Він формує канали зворотного зв'язку між громадянами й владними інституціями, посилює легітимність рішень і сприяє розвитку партнерських моделей управління та реалізації політик. У воєнних умовах громадський сектор також здійснює критичні функції мобілізації, гуманітарної допомоги, координації волонтерства та підтримки стійкості громад.

Публічні установи соціальної сфери є невід'ємною частиною публічної сфери, оскільки забезпечують доступ громадян до базових соціальних благ і формують людський потенціал країни. Трудові ресурси цих установ – педагогічні працівники, лікарі, соціальні працівники, культурні та спортивні фахівці, здійснюють практичну реалізацію соціальної політики, підтримують життєстійкість суспільства та забезпечують соціальну згуртованість. Саме в їхній діяльності публічна політика набуває практичного виміру й перетворюється на конкретні послуги для населення.

Подальший науковий аналіз доцільно зосередити на розкритті змісту категорії «трудові ресурси публічної сфери» як ключового чинника інституційної спроможності системи публічного управління. Це передбачає уточнення їх структурних характеристик, визначення функціонального призначення та окреслення специфіки їх прояву в діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадського сектору та публічних установ соціальної сфери.

У Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III [249] прямо не використовується термін *«трудові ресурси»* у класичному економічному розумінні. Натомість документ розкриває його через правовий статус та кадрову основу органів місцевого самоврядування. У ст. 2 Закону визначено, що служба в органах місцевого самоврядування – це

професійна діяльність, яка здійснюється на постійній основі особами, що займають посади в органах місцевого самоврядування з метою реалізації завдань і функцій місцевого самоврядування. Отже, у межах цього закону «трудові ресурси публічної сфери» фактично ототожнюються з професійним корпусом посадових осіб місцевого самоврядування, які забезпечують реалізацію повноважень територіальних громад і виступають кадровим фундаментом інституційної спроможності органів самоврядування.

Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII (зі змінами) [239] визначає правові та організаційні засади діяльності державних службовців. Хоча термін «трудові ресурси» тут безпосередньо не застосовується, його зміст фактично розкривається через категорію державної служби як професійної діяльності осіб, що займають посади в державних органах з метою практичного виконання завдань і функцій держави. У ст. 1 Закону зазначено, що державна служба є публічною, професійною, політично неупередженою діяльністю із забезпечення реалізації повноважень державних органів. Це означає, що трудові ресурси у сфері державної служби ототожнюються з професійним кадровим корпусом держави, діяльність якого спрямована на стабільність і результативність функціонування державного апарату.

Таким чином, у нормативному полі України публічна сфера інституційно охоплює два взаємопов’язані кадрові блоки: державну службу та службу в органах місцевого самоврядування. Їхні трудові ресурси формують цілісну кадрову систему, яка забезпечує виконання управлінських функцій на різних рівнях влади, узгодження суспільних інтересів та інституційну спроможність регіонів у сучасних умовах. Однак для більш повного розуміння сутності цієї категорії необхідно звернутися до науково-теоретичного дискурсу [258; 96; 282; 261; 165; 116; 136; 91; 324; 113; 106; 117] (Додаток Б).

Так, Ващенко К. О., Щокін Р. Г., Романенко Є. О., Акімова Л. М. [96] трудові ресурси публічної сфери розглядають крізь призму категорій «державна служба», «публічне адміністрування» та «кадровий потенціал». Автори наголошують, що кадровий склад органів державної влади та місцевого самоврядування є не просто сукупністю працівників, а професійно

структурованим ресурсом, наділеним компетентностями, правовим статусом та ціннісними орієнтирами. Авторами підкреслюється, що саме трудові ресурси забезпечують реалізацію завдань держави, ефективність управлінських рішень і довіру громадян до влади. У цьому контексті вони трактується як стратегічний людський ресурс, який поєднує функціональний, ціннісний та інституційний виміри діяльності публічної служби й визначає її інституційну спроможність.

У дослідженні [261] категорія трудових ресурсів у публічній сфері опосередковано розкривається через терміни «публічна служба», «державне управління», «кадрова політика» та «службовець». Автори наголошують, що трудові ресурси в публічній сфері мають особливий характер: вони функціонують у системі державної та муніципальної служби, інтегруючи професійні компетентності, етичні стандарти й відповідальність перед суспільством. Таким чином, у межах цього дослідження трудові ресурси публічної сфери фактично ототожнюються з кадровим потенціалом публічної служби, здатним забезпечувати стабільність інституцій, прозорість і підзвітність влади, а також сприяти сталому розвитку держави та громад.

Прудиус О. [258] трудові ресурси публічної сфери трактуються передусім крізь призму людських ресурсів державної служби**,** які виступають стратегічним фактором ефективності публічного управління. Автор розглядає їх як динамічний кадровий потенціал, розвиток і використання якого мають відбуватися в умовах цифровізації та глобалізації.

Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. [113] розглядають трудові ресурси публічної сфери крізь призму модернізації державної служби та реформування системи управління людськими ресурсами. Автори підкреслюють, що ефективність державної служби безпосередньо залежить від професіоналізації кадрового корпусу, упровадження інноваційних HR-практик, прозорих процедур добору та кар’єрного просування. У такій інтерпретації трудові ресурси постають як стратегічний чинник модернізації публічного управління, здатний забезпечити підвищення його результативності, відкритості й підзвітності.

Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. [282] пов’язують категорію «трудові ресурси публічної сфери» із поняттям «публічна служба»,

розглядаючи її як інститут державної влади, що реалізує управлінські функції через кадрові ресурси; як соціально-правовий механізм, що формує професійні, етичні та інституційні характеристики службовців; та як інтегративну систему управління, яка поєднує правовий статус, компетентності й ціннісні орієнтири професійного персоналу публічної сфери.

Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. [165] розглядають трудові ресурси публічної сфери крізь призму державної кадрової політики, акцентуючи на їх нормативно-правовому забезпеченні. Автори підкреслюють, що формування кадрового потенціалу відбувається через законодавчо закріплені механізми – класифікацію посад, процедури добору, професійну підготовку й розвиток службовців, які визначають правовий статус та інституційну спроможність публічної служби. У такій інтерпретації трудові ресурси постають як правово-інституціоналізований кадровий корпус, що забезпечує ефективність і стабільність системи публічного управління.

Окремі дослідники наголошують на фундаментальному значенні державної служби як ядра трудових ресурсів публічної сфери. Зокрема, Грищук А. Б. [116] акцентує на правовому статусі та гарантіях державних службовців, тоді як Іванченко Ю. Г. [136] робить висновок про ключову роль кадрової політики як чинника формування якісного професійного складу служби, його спроможність відповідати суспільним викликам і забезпечувати стабільність та розвиток державних інституцій.

Водночас інші автори фокусуються на організаційно-управлінських та компетентнісних аспектах. Так, Богомолова К. С. та Подольська О. В. [91] визначають необхідність чіткого розуміння поняття «людські ресурси» у публічному управлінні й пропонують інституційні механізми відтворення кадрового потенціалу. Чжан Фенхао [324] наголошує на професіоналізації публічної служби, впровадженні інноваційних кадрових технологій та компетентнісних стандартів, що дозволяє адаптувати кадровий корпус до викликів трансформаційного середовища. Герасименко О. О. [106] пропонує компетентнісний підхід як концептуально-прикладну платформу розвитку персоналу, тоді як Грідін О. В. [117] аналізує HR-менеджмент як систему

стратегічного управління персоналом, релевантну і для публічного сектору. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. [196] доповнюють цей спектр, розглядаючи систему управління персоналом у державних органах як цілісну HR-систему, що охоплює планування, добір, оцінювання, розвиток і мотивацію службовців.

У вимірі місцевого самоврядування Приліпко С. М., Васильєва О. І. [233] пов'язують трудові ресурси з кадровим забезпеченням громад у світлі децентралізації, підкреслюючи, що саме професійний корпус службовців на місцях визначає здатність органів влади ефективно реалізовувати нові повноваження та забезпечувати прозорість і сталість розвитку територій.

Решетняк О. І. та Шликова В. О. [267] трактують трудові ресурси як людський капітал публічної сфери, що формується в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. Автори наголошують, що трудові ресурси повинні розглядатися як інституційний та компетентнісний фундамент регіональної спроможності, оскільки від професійного розвитку працівників залежить здатність громад реагувати на виклики, планувати відновлення й реалізовувати стратегічні пріоритети.

Трофанюк Р. [302] розширює підхід, розглядаючи трудові ресурси як адаптивний соціально-економічний ресурс, який трансформується під впливом війни, міграційних процесів, змін ринку праці. Автор підкреслює, що у кризових умовах трудові ресурси – це не лише працівники, а й гнучкі трудові практики, мобільність, здатність до перекваліфікації та волонтерської участі. Цей підхід надзвичайно важливий для розуміння кадрової динаміки на регіональному рівні.

Ряд науковців [81; 91; 148; 159; 227; 233] пов'язують трудові ресурси з кадровою політикою органів місцевого самоврядування, підкреслюючи роль професійної підготовки, оцінювання та розвитку персоналу. У його підході трудові ресурси розглядаються як керований кадровий потенціал, що формується через системні процедури добору, навчання й мотивації. Цей підхід акцентує увагу на управлінських механізмах і є релевантним для регіональної HR-системи публічної сфери.

У контексті дослідження сутності трудових ресурсів публічної сфери регіону особливої ваги набуває роль громадського сектору. На відміну від

державної служби та ОМС, які мають чітко визначені правові рамки й організаційні структури, трудові ресурси громадського сектору характеризуються високим рівнем мережевості, мобільності та здатності до самоорганізації, що робить їх ключовою складовою регіональної інституційної спроможності. Однак, варто зауважити, що у вітчизняному науковому дискурсі проблематика трудових ресурсів громадського сектору залишається недостатньо опрацьованою. Попри активний розвиток громадських організацій, волонтерських рухів та різноманітних форм громадянської участі після 2014 року, українські дослідники переважно зосереджують увагу на інституційному становленні громадянського суспільства, його ролі у публічному управлінні, механізмах взаємодії «влада – громада», питаннях довіри та демократизації. Натомість кадровий, професійний, компетентнісний і трудоресурсний вимір діяльності громадського сектору, у тому числі специфіка управління персоналом в НУО, професіоналізація працівників і волонтерів, моделі залучення та утримання кадрів, – практично не отримали системного теоретико-методологічного висвітлення. Це створює наукову прогалину, особливо з огляду на те, що в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови саме громадський сектор бере на себе значну частку функцій соціальної підтримки, мобілізації ресурсів та забезпечення стійкості територіальних громад.

Отже, аналіз наукової літератури дозволяє виділити кілька спільних позицій щодо дефініції поняття «трудові ресурси публічної сфери». По-перше, у більшості досліджень трудові ресурси публічної сфери ототожнюються або тісно пов’язуються з кадровим потенціалом державної та муніципальної служби. По-друге, акцент робиться на багатовимірності цього явища: правові аспекти, інституційні й організаційні механізми, компетентнісно-інноваційні підходи, а також практики HR-менеджменту та модернізації. По-третє, простежується спільна ідея стратегічності трудових ресурсів публічної сфери: вони розглядаються не лише як сукупність працівників, а як інтегрований кадровий потенціал, що забезпечує інституційну спроможність, ефективність публічного управління, прозорість і довіру суспільства.

Водночас, у сучасних умовах воєнного стану, децентралізації, євроінтеграції та розширення ролі громадянського суспільства таке звужене розуміння вже не відображає реальної конфігурації публічної сфери. Поза кадровим фокусом залишаються трудові ресурси громадського сектору та публічних установ соціальної сфери, які фактично забезпечують виконання значної частини функцій з підтримки життєстійкості громад, реалізації соціальної політики, надання базових публічних послуг та мобілізації суспільної активності.

У зарубіжній науковій літературі ця тематика представлена значно ширше та системніше. Так, праці Dudo von Eckardstein та J. Brandl [19] висвітлюють специфіку управління людськими ресурсами у неприбуткових організаціях, зокрема поєднання професійної праці та волонтерської діяльності, нестійкість кадрових структур і необхідність спеціалізованих HR-механізмів.

Емпіричні дослідження T. Alsaif, H. Alshammari й I. Alhamad [2] демонструють реальний стан HR-практик у НПО та наголошують на важливості системного добору, навчання і мотивації персоналу для підвищення організаційної ефективності.

Окрему групу становлять праці, у яких акцент зроблено на ціннісних, соціальних і психологічних характеристиках трудових ресурсів громадського сектору. Робота T. Bartram, J. Cavanagh і R. Hoye [282] підкреслює зростання стратегічної ролі HRM у неприбуткових інституціях, які дедалі більше функціонують у конкурентному, проєктному та комунікаційному середовищі. Дослідження D. Celma, E. Martinez-Garcia та J. Raya [13] доводить, що соціально відповідальні кадрові практики безпосередньо впливають на добробут працівників, їхню мотивацію, залученість та сталість організаційних результатів. Значний внесок у розуміння трудових ресурсів як поєднання оплачуваної праці та волонтерства зробили T. Rakar і Z. Kolarič [49], які показали, як типи соціальних держав визначають рівень професіоналізації громадського сектору, масштаби волонтерства та специфіку взаємодії між державою і НПО. Додатково, дослідження M. Bashir [5] та інші [15; 17] розкриває роль трудових ресурсів громадського сектору у сфері комунікацій, підзвітності та розбудови довіри між

владою та громадянами, наголошуючи на значенні внутрішніх комунікацій та професійних стандартів у діяльності НПО.

Узагальнення наведених наукових позицій дозволяє стверджувати, що трудові ресурси громадського сектору є повноцінною та стратегічно важливою складовою кадрового потенціалу публічної сфери регіону. Їх інтеграція до системи управління трудовими ресурсами є необхідною умовою посилення інституційної спроможності регіону, особливо в умовах кризових і трансформаційних впливів.

На цій основі в дисертаційному дослідженні «трудові ресурси публічної сфери регіону» визначаються як багатовимірний людський потенціал, що охоплює кадрову основу органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських інституцій і публічних установ; сукупність професійних компетентностей, управлінських навичок і здатності до інноваційних рішень; систему ціннісних орієнтацій, що ґрунтується на доброчесності, прозорості, підзвітності, професійній етиці та мотивації служіння суспільству; спроможність до ефективної взаємодії з громадянами та забезпечення соціальної згуртованості й кадрової стійкості у кризових умовах.

З огляду на багатовимірний характер цієї категорії подальший аналіз потребує її структурування через характеристику ключових кадрових сегментів, що забезпечують функціонування публічної сфери регіону:

державних службовців (професійний корпус органів виконавчої влади та апарату управління, який забезпечує розроблення, впровадження та моніторинг державної політики; виконує стратегічні, регуляторні, координаційні та контрольні функції; гарантує стабільність державних інституцій, дотримання принципів публічності, законності та політичної неупередженості);

трудових ресурсів місцевого самоврядування (посадові особи місцевих рад, їх виконавчих органів і комунального сектору, які реалізують власні та делеговані повноваження територіальних громад; забезпечують доступність і якість публічних послуг, управління місцевим розвитком, бюджетними, інфраструктурними, соціальними та стратегічними процесами; формують кадрове ядро інституційної спроможності громад);

працівників громадського сектору (працівники та волонтери громадських організацій, благодійних фондів, неформальних ініціативних груп, експертних спільнот і волонтерських рухів, які забезпечують суспільну участь, громадський контроль, адвокацію, мобілізацію ресурсів, реалізацію соціально значущих проєктів і підвищення стійкості територіальних громад, особливо в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови);

працівників публічних установ соціальної сфери (фахівці закладів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, спорту та молодіжної роботи, які надають базові соціальні послуги, забезпечують розвиток людського потенціалу, життєстійкість спільнот, соціальну інтеграцію та згуртованість населення; реалізують на практиці соціальну та гуманітарну політику держави та громад).

Важливим елементом теоретичного осмислення категорії «трудові ресурси публічної сфери» є чітке окреслення її понятійних меж, а також визначення відмінностей як у межах самої публічної сфери, так і у порівнянні з трудовими ресурсами економіки загалом. По-перше, трудові ресурси публічної сфери не є однорідними, оскільки вони відрізняються за функціями, умовами діяльності та інституційним середовищем. Для кращого розуміння цих відмінностей доцільно перейти від їх опису до більш узагальненого аналізу. Це дає можливість систематизувати особливості окремих складових трудових ресурсів публічної сфери за ключовими критеріями, зокрема інституційними, функціональними, мотиваційними та компетентнісними (табл.1.1).

Отже, проведена диференціація показує, що трудові ресурси публічної сфери мають складну багаторівневу структуру, у межах якої кожна складова виконує свої функції та потребує відповідних підходів до управління. Водночас усі вони об'єднані спільною метою – забезпеченням публічних інтересів і підвищенням інституційної спроможності держави та територіальних громад.

Для більш повного розуміння понятійних меж цієї категорії доцільно порівняти трудові ресурси публічної сфери з трудовими ресурсами економіки загалом. Такий підхід дає можливість чіткіше окреслити специфіку їх функціонування.

Таблиця 1.1 Диференціація трудових ресурсів за складовими публічної сфери

Критерій	Державна служба	Органи місцевого самоврядування	Громадський сектор	Публічні установи соціальної сфери
Інституційний статус	Чітко регламентований, державна служба	Регламентований, муніципальна служба	Гнучкий, частково формалізований	Галузево регламентований (освіта, медицина тощо)
Правове забезпечення	Закон України «Про державну службу»	Закон України «Про службу в ОМС»	Нормативно обмежене, залежить від форми організації	Галузеве законодавство
Основна функція	Формування і реалізація державної політики	Управління розвитком громади, надання локальних послуг	Адвокація, мобілізація, участь громадян	Надання соціально значущих послуг
Тип діяльності	Управлінська	Управлінсько-сервісна	Комунікативно-посередницька, проєктна	Сервісна
Характер зайнятості	Постійна, професійна	Постійна, професійна	Гнучка (волонтерство, проєкти)	Переважно постійна
Мотивація	Служіння державі + стабільність	Служіння громаді + локальний вплив	Ціннісна, соціальна місія	Професійна + соціальна значущість
Ключові компетентності	Стратегічне управління, політико-адміністративні	Комунікація, розвиток територій	Проєктний менеджмент, адвокація	Професійно-галузеві
Результат діяльності	Політики, управлінські рішення	Якість життя громади	Соціальна мобілізація, довіра	Освіта, здоров’я, соціальний захист

Джерело: авторська розробка

У класичному економічному підході трудові ресурси [77; 78; 89; 92; 93; 95] розглядаються як фактор виробництва, основною функцією якого є створення доданої вартості та забезпечення економічного зростання. Водночас у публічній сфері їх роль є ширшою, оскільки вони спрямовані на реалізацію суспільних інтересів, надання публічних благ і підтримання соціальної стабільності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Порівняльна характеристика трудових ресурсів публічної сфери та економіки

Критерій	Трудові ресурси економіки	Трудові ресурси публічної сфери
Ціль діяльності	Отримання прибутку, створення доданої вартості	Задоволення суспільних потреб, реалізація публічної політики
Критерії ефективності	Прибутковість, продуктивність, рентабельність	Якість послуг, довіра, соціальний ефект
Характер результату	Матеріальний або фінансовий	Переважно нематеріальний (соціальний, інституційний)
Регуляторне середовище	Ринкове	Нормативно-правове, регламентоване
Мотивація праці	Переважно матеріальна	Комбінована (матеріальна + ціннісна)
Тип взаємодії	Конкуренція	Партнерство, підзвітність
Роль у суспільстві	Економічний розвиток	Інституційна спроможність, соціальна стабільність
Гнучкість	Висока (ринкові механізми)	Обмежена (процедури, регламенти)
Джерело фінансування	Приватний капітал	Державний та місцеві бюджети

Джерело: авторська розробка

Таким чином, результати проведеного порівняльного аналізу свідчать, що трудові ресурси публічної сфери мають іншу природу порівняно з трудовими ресурсами економіки, оскільки вони орієнтовані не на отримання економічного результату, а на забезпечення суспільного блага, інституційної стабільності та довіри до публічної влади. Це зумовлює необхідність розглядати їх не лише як економічний ресурс, а як інтегрований інституційно-компетентнісний і ціннісний чинник розвитку, який визначає ефективність публічного управління, рівень довіри до влади та здатність держави адаптуватися до кризових викликів і забезпечувати сталий розвиток регіонів.

Водночас якість і результативність трудових ресурсів не є сталою величиною – вони формуються та трансформуються під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. Для системного аналізу цих умов доцільно здійснити їх групування за рівнями, що відповідає багаторівневій природі публічної сфери (рис. 1.2).

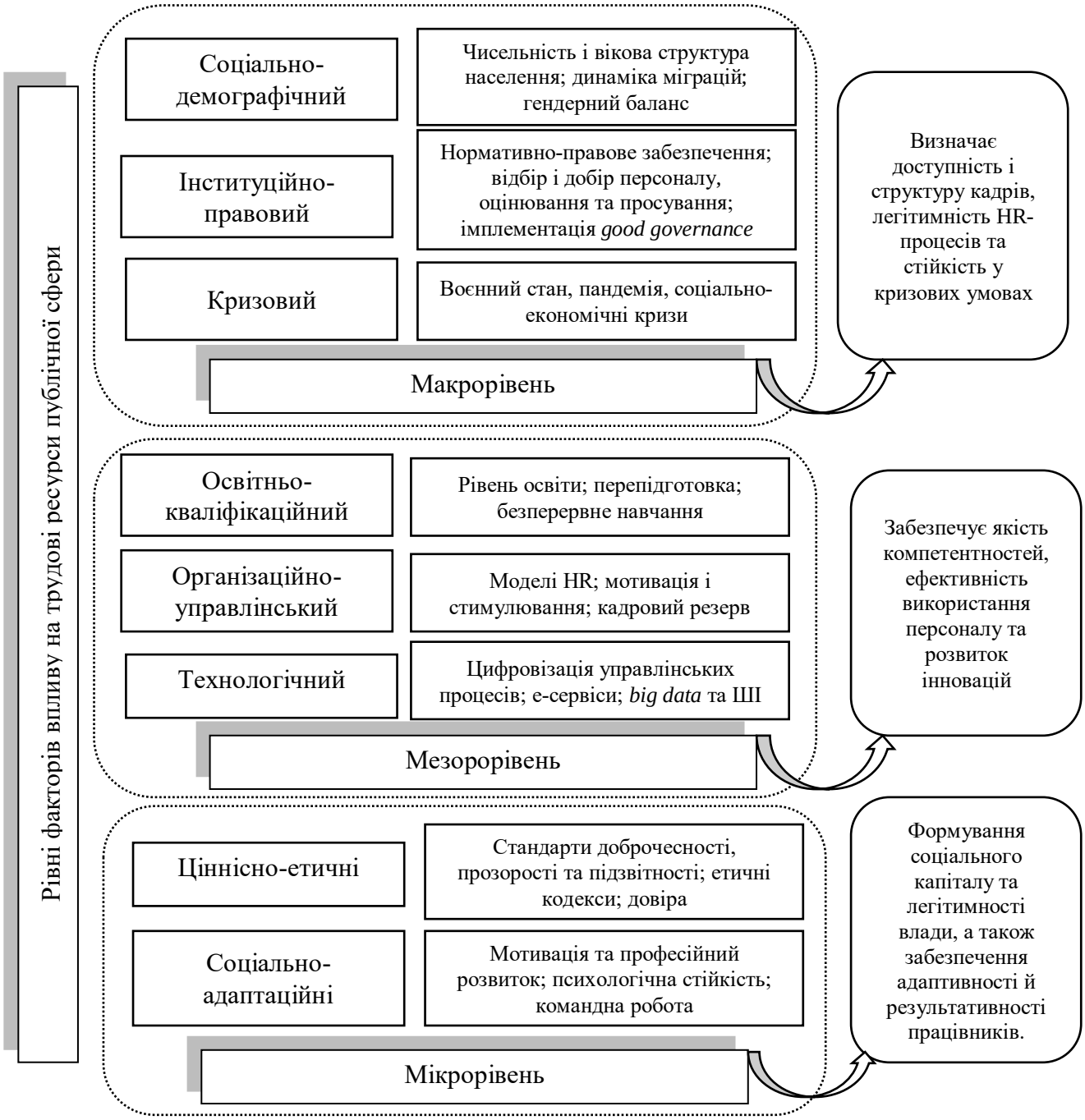


Рисунок 1.2 – Рівні факторів впливу на трудові ресурси публічної сфери

Джерело: власні дослідження

Запропонована класифікація факторів дозволяє системно проаналізувати умови формування та розвитку трудових ресурсів публічної сфери. Вона відображає багаторівневу природу їх функціонування: на макрорівні визначаються базові параметри кадрового забезпечення та нормативно-правові рамки, а також проявляються виклики кризового характеру; на мезорівні формується організаційно-управлінське та освітньо-технологічне середовище,

яке безпосередньо впливає на якість і результативність роботи публічних службовців; на мікрорівні реалізуються індивідуальні ціннісні орієнтири, соціально-психологічні установки та професійна мотивація працівників. Таким чином, систематизація факторів, що визначають стан і розвиток трудових ресурсів публічної сфери, створює необхідне підґрунтя для формування власної концептуальної рамки їх аналізу. Саме це обумовлює потребу в комплексній моделі, здатній враховувати як інституційні та організаційні умови, так і комунікативно-ціннісні та соціально-адаптаційні аспекти кадрового потенціалу.

У цьому контексті пропонується авторська концептуальна модель трудових ресурсів публічної сфери – «модель CIVIC» (Communicative, Institutional, Value-based, Instrumental, Cohesive) (рис. 1.3), що розкриває п’ять ключових вимірів їх функціонування:

– **Комунікативний (Communicative) вимір** розкриває роль трудових ресурсів як суб’єктів взаємодії між владою та громадянами. Вони забезпечують не лише інформування, а й організацію діалогу, врахування суспільних інтересів і залучення громадян до прийняття рішень. Саме через ефективну комунікацію формується довіра до публічної влади, знижується соціальна напруга та підвищується легітимність управлінських рішень. Крім того, цей вимір сприяє інклюзивності управління, оскільки створює умови для врахування різних позицій і потреб у процесі формування та реалізації політики;

– **Інституційний (Institutional) вимір** відображає кадрову основу органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських інституцій, від якої залежить інституційна спроможність регіону. У цьому контексті трудові ресурси розглядаються не лише як виконавці, а як носії управлінського потенціалу, здатні забезпечувати стабільність і саморегуляцію управлінських процесів. Якісне кадрове забезпечення безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей розвитку та формує основу стійкості публічного управління;

– **Ціннісний (Value-based) вимір** акцентує увагу на ролі трудових ресурсів у забезпеченні доброчесності, прозорості та підзвітності. Саме ці принципи формують довіру громадян до влади та забезпечують легітимність публічної політики;

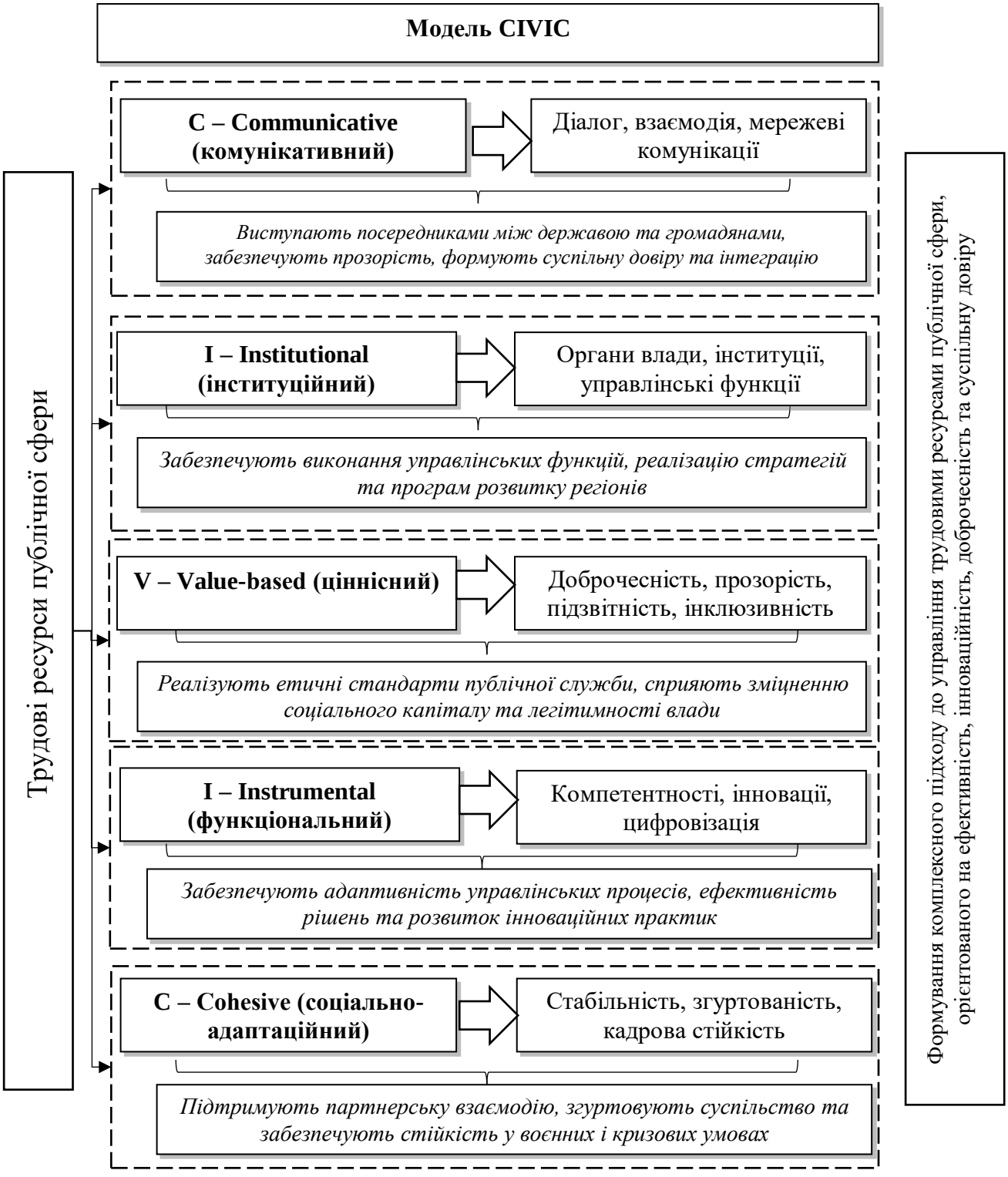


Рисунок 1.3 – «CIVIC-модель» як схема концептуального уявлення про трудові ресурси публічної сфери

Джерело: розроблено автором

– **Інструментально-функціональний (Instrumental) вимір** пов’язаний із професійними компетентностями, управлінськими навичками та здатністю до прийняття інноваційних рішень. Саме рівень компетентності працівників визначає результативність управлінських процесів і створює передумови для розвитку публічного сектору;

– **Соціально-адаптаційний (Cohesive) вимір** характеризує роль трудових ресурсів у забезпеченні соціальної згуртованості та кадрової стійкості в умовах воєнного стану. Він охоплює такі характеристики, як стресостійкість, адаптивність і здатність ефективно діяти в умовах невизначеності. Виокремлення цього виміру дозволяє розглядати його як важливий чинник стійкості кадрової політики та запобігання інституційним дисфункціям у публічному управлінні.

Таким чином, запропонована концептуальна «модель CIVIC» відображає багаторівневу природу трудових ресурсів публічної сфери та демонструє доцільність їх розгляду не лише як кадрової сукупності, а як системи з комплексом характеристик. Врахування цих вимірів у процесі управління трудовими ресурсами дозволяє забезпечити прозору взаємодію з громадянами, зміцнення інституційної спроможності органів влади, формування культури доброчесності та підзвітності, розвиток професійних компетентностей і здатності до інновацій, а також підтримання соціальної згуртованості та кадрової стійкості в умовах криз.

1.2 Концептуальні підходи до управління трудовими ресурсами публічної сфери

Управління людськими ресурсами у публічній сфері України спирається на комплекс нормативних актів. Ключову роль у цьому відіграє Закон України «Про державну службу» [239], який заклав основи сучасної моделі державної служби, зорієнтованої на професіоналізацію, прозорість і єдність кадрової політики. Важливим є й Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [249], що визначає специфіку трудових відносин у громадах та

акцентує увагу на потребі формування компетентних управлінських кадрів на місцевому рівні.

Особливе місце в інституційній архітектурі управління трудовими ресурсами займає Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) [203]. Воно виконує функції центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування та реалізацію єдиної кадрової політики у сфері державної служби й служби в органах місцевого самоврядування. Відповідно до своєї місії, НАДС покликане забезпечувати професійну, доброчесну та політично неупереджену публічну службу, що відповідає принципам демократичного врядування та європейським стандартам державного управління. У цьому контексті агентство не лише виступає інституційним координатором кадрових процесів, але й формує стратегічні орієнтири розвитку публічної служби, спрямовані на підвищення її привабливості, ефективності та підзвітності. Завдання НАДС у сфері управління трудовими ресурсами систематизовано в табл. 1.3.

Ефективне функціонування державної служби неможливе без чіткої стратегічної орієнтації та послідовного впровадження реформ у сфері управління персоналом. Так, з метою оцінки результативності діяльності Національного агентства України з питань державної служби нами проведений аналіз його стратегічних цілей у динаміці.

У таблицях 1-3 Додатку В систематизовано ключові завдання та показники виконання стратегічних пріоритетів НАДС на 2023-2025 рр., що дозволяє простежити еволюцію підходів до реформування публічної служби, посилення її інституційної спроможності, підвищення професійного рівня державних службовців і наближення кадрової політики до стандартів Європейського Союзу.

У 2023 році НАДС реалізовувало комплекс стратегічних цілей, спрямованих на підвищення ефективності державної служби, удосконалення кадрової політики, професійного розвитку службовців та адаптації системи до європейських стандартів. Представлені дані деталізують кількість запланованих заходів, їхній рівень виконання, строки реалізації, а також охоплюють ключові

напрями діяльності – від цифровізації та інституційного розвитку до підвищення професійної компетентності та забезпечення прозорості.

Таблиця 1.3 Систематизація завдань НАДС у сфері управління трудовими ресурсами

Напрям завдань	Основні завдання
Нормативно-правове забезпечення та законотворча діяльність	Розроблення і вдосконалення законодавства у сфері державної служби та служби в ОМС; Погодження та експертиза законопроєктів і підзаконних актів; Підготовка пропозицій до законів, що надходять на підпис Президенту; Роз'яснення та консультування щодо застосування законодавства; Ведення обліку складу державних службовців, аналіз і пропозиції щодо кадрової політики.
Організація та регулювання проходження державної служби	Формування переліку органів і посад державної служби; Розроблення схем посадових окладів та моніторинг оплати праці; Проведення конкурсів і централізоване оцінювання кандидатів; Адміністрування Єдиного порталу вакансій та ІТ-систем управління персоналом; Облік і контроль діяльності службовців категорії «А»; Контроль за дотриманням законодавства про державну службу, проведення службових розслідувань.
Професійний розвиток і кадровий резерв	Організація системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; Визначення потреб у навчанні, формування державного замовлення; Координація діяльності закладів освіти та регіональних центрів підвищення кваліфікації; Розвиток магістерських програм з публічного управління та адміністрування; Контроль за якістю професійного навчання; Впровадження сучасних ІКТ у сфері підготовки кадрів (тестування, портали управління знаннями).
Інституційна та міжнародна співпраця	Організація консультацій з громадськістю та доступу до публічної інформації; Міжнародне співробітництво у сфері державної служби; Адаптація українських стандартів до європейських практик, координація Twinning і TAIEX; Реалізація міжнародних проєктів технічної допомоги; Проведення наукових досліджень і прикладних розробок.
Організаційно-управлінські та контрольні функції	Забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби; Формування єдиного переліку вакантних посад і результатів конкурсів; Проведення спецперевірок і перевірки відомостей про кандидатів; Затвердження KPI та оцінювання результативності службовців категорії «А»; Організація мовної підготовки службовців; Управління державною власністю у сфері компетенції НАДС; Інформаційно-комунікаційна діяльність (офіційний сайт, ЗМІ, висвітлення діяльності).

Джерело: сформовано автором за даними [203]

Усі стратегічні цілі були реалізовані у повному обсязі, значна увага приділялась удосконаленню управління, інформуванню громадськості та підвищенню відкритості органу. У межах цілі 1.1 та суміжних напрямів реалізовано всі заплановані заходи щодо впровадження сучасних ІКТ у державній службі, підвищення прозорості та ефективності управління персоналом. За напрямом 3.3 (інформування громадськості) виконано 15 заходів, із яких 6 із затримкою.

Із запланованих 34 заходів щодо підвищення професійної компетентності державних службовців виконано всі. Найбільші обсяги стосуються обов'язкового та планового навчання, а також механізмів співпраці з різними установами й організаціями для розвитку професійних навичок. Усі 7 заходів цілі 5 щодо адаптації державної служби до стандартів ЄС виконані вчасно, що свідчить про послідовну роботу у напрямі інтеграції міжнародних практик.

У 2023 році НАДС успішно реалізувало всі стратегічні цілі, забезпечивши повне виконання запланованих заходів, зокрема в частині підвищення професійної компетентності, цифровізації процесів, інституційної спроможності та адаптації до європейських стандартів. Основним моментом є те, що частина заходів виконана із затримкою, але жоден не залишився невиконаним.

У 2024 році НАДС успішно реалізувало всі заплановані заходи, забезпечивши повне виконання стратегічних цілей, із високим рівнем виконання вчасно. Основною відмінністю від 2023 року є покращення організаційної ефективності та управління проєктами. Зокрема заходи щодо формування державної політики та надання консультативно-методологічного супроводу органам державної служби та місцевого самоврядування (цілі 1 та 2). У цілі 3 всі 13 заходів виконані, при цьому 4 заходи були завершені із затримкою. Основна робота стосувалася збору й аналізу статистичних даних, оцінювання результатів діяльності державних службовців та підвищення ефективності НАДС і його територіальних органів. Всі заходи цілі 4 виконані вчасно, включно з проведенням інформаційних кампаній і оновленням публічної інформації. Щодо професійної компетентності державних службовців (ціль 5) всі 15 запланованих заходів реалізовані, 3 – із затримкою. Основний фокус – запровадження системи

навчання та забезпечення безперервного професійного розвитку. П’ять заходів цілі 6 виконані вчасно, зокрема щодо управління якістю, інституційної розбудови та участі у програмах SIGMA та ініціативі «Східне партнерство».

На початку 2025 року НАДС перебувало на ранньому етапі реалізації стратегічних цілей, однак повне виконання поки обмежене: заплановано 16–23 заходи в різних цілях, фактично виконано лише окремі завдання (загалом по цілях I–IV виконано частково 3–6 заходів), багато завдань перебувають у процесі реалізації.

Стратегічна ціль I (формування і реалізації державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування) показує часткове виконання: окремі заходи щодо реформи оплати праці та професійного розвитку реалізовані, тоді як заходи з цифровізації процесів і оцінювання результатів службової діяльності ще не виконані. У межах цілі II (консультативно-методологічна підтримка та організаційна культура) виконано лише 2 заходи з 19, при цьому основні завдання щодо формування організаційної культури та супроводу служб управління персоналом залишаються не реалізованими. Ціль III (аналітика та інформування громадськості) частково реалізована: виконано 4 заходи із 21 запланованого, зосереджено на зборі та аналізі даних і проведенні інформаційних кампаній. Ціль IV (Професійна компетентність державних службовців) також реалізована частково: виконано 6 із 23 заходів, переважно щодо визначення потреб у навчанні та забезпечення безперервного навчання; низка завдань щодо розвитку і координації навчання поки не виконана. Ціль V (Євроінтеграційні стандарти) станом на II кв. 2025 року ще не розпочата, жоден із заходів із впровадження системи управління якістю та інституційної розбудови не виконаний. Станом на II квартал 2025 року пріоритетом є активізація виконання завдань та прискорення впровадження цифрових та інституційних реформ. Цифровізація стає не лише інструментом модернізації, а й каталізатором глибинних змін у структурі, функціях та потенціалі трудових ресурсів публічного сектору. Враховуючи сучасні трансформаційні процеси в управлінні людськими ресурсами, керівникам публічного сектору доцільно переорієнтувати підходи до кадрової політики.

Також акцент слід змістити з формального виконання посадових обов'язків на розвиток професійних навичок та компетенцій персоналу. Важливим аспектом є розкриття індивідуального потенціалу працівників, створення сприятливого та інноваційного робочого середовища з використанням цифрових технологій.

Окреслені вище тенденції та логіка реформ у сфері управління персоналом актуалізують потребу у науковій верифікації їх фактичних результатів на рівні центрального інституційного органу – Національного агентства України з питань державної служби. З цією метою нами здійснено узагальнення показників виконання стратегічних завдань НАДС за 2023-2025 рр., що дало змогу обґрунтувати динаміку зміни пріоритетів та визначити рівень результативності у часовому вимірі (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Виконання стратегічних завдань НАДС у сфері управління трудовими ресурсами

Рік	Ключові напрями	Заплано-вано заходів	Виконано (вчасно / із затримкою)	Скасовано	Виконано достроково	Не виконано
2023	Кадрова політика, HRMIS, професійний розвиток, доброчесність	92	83 (69 / 14)	9	0	0
2024	Реформа оплати праці, конкурси, консультаційна підтримка, аналітика, навчання	68	68 (61 / 7)	0	0	0
2025*	Цифровізація, організаційна культура, оцінювання, міжнародне співробітництво	84	20 (19 / 1)	0	5	59 (у процесі)

*Станом на початок 2025 р. більшість завдань перебувають у процесі виконання.

Джерело: узагальнено авторм за даними [203; 224; 225; 226]

Таким чином, узагальнення виконання стратегічних цілей НАДС дозволяє обґрунтувати ключову роль цього органу у забезпеченні кадрової стійкості та модернізації публічної служби, а також виявити динаміку зміни пріоритетів: від

акценту на кадровій політиці, професійному розвитку та впровадженні HRMIS (2023 р.) – до посилення ролі реформи оплати праці, конкурсних процедур та аналітичного супроводу (2024 р.), і, зрештою, до концентрації на цифровізації, організаційній культурі та інтеграції європейських стандартів (2025 р.).

Управління трудовими ресурсами на державній службі – це складний і багатогранний процес, результативність якого визначає ефективність роботи всього державного апарату [65; 165; 116; 136; 91; 324; 113; 324; 113; 106; 117; 233; 146; 132; 167; 175; 215; 257; 284; 341; 311; 288; 114]. Від якісної організації кадрової політики, впровадження сучасних технологій управління персоналом та належного нормативно-правового забезпечення залежить рівень професіоналізму й результативності державних службовців.

Забезпечення формування державної політики у сфері управління персоналом, здійснення моніторингу та оцінювання її реалізації, а також розроблення пропозицій щодо коригування чи вдосконалення кадрових процесів покладено на Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування [107]. Цей структурний підрозділ НАДС виступає ключовим інституційним механізмом, що відповідає за аналітичну, координаційну та методичну підтримку кадрової політики, тим самим забезпечуючи єдність підходів і професіоналізацію державної служби.

Основними завдання Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування є**:**

– розроблення та реалізація державної політики у сфері державної служби, зокрема в частині управління людськими ресурсами в центральних і місцевих органах державної влади, їхніх апаратах та секретаріатах. Це включає визначення стратегічних пріоритетів кадрової політики та забезпечення її узгодженості з європейськими стандартами;

– забезпечення нормативно-правового регулювання інституту державної служби, у тому числі з питань управління персоналом та регламентації проходження служби в органах місцевого самоврядування. Особлива увага приділяється вдосконаленню законодавчої бази, яка створює умови для прозорих і справедливих процедур добору кадрів, їх оцінювання та просування по службі;

– впровадження сучасних підходів і цифрових інструментів до управління персоналом, спрямованих на підвищення ефективності діяльності службовців, автоматизацію HR-процесів та формування інноваційної організаційної культури. Це охоплює створення єдиних інформаційних систем для ведення кадрових даних, моніторингу кар'єрного зростання та планування потреб у кадрах;

– надання консультативної, методичної та інформаційної підтримки кадровим підрозділам державної служби та органів місцевого самоврядування. Така підтримка має враховувати вимоги чинного законодавства про місцеве самоврядування, сприяти підвищенню інституційної спроможності та створювати умови для ефективної взаємодії між різними рівнями публічної влади [107].

Важливим інституційним механізмом координації кадрової політики у публічній сфері виступає Рада управління людськими ресурсами при НАДС – постійний консультативно-дорадчий орган, до складу якого входять представники HR-департаментів центральних органів виконавчої влади та структурних підрозділів з питань персоналу органів місцевого самоврядування [262]. Головою Ради за посадою є директор Генерального департаменту НАДС, який відповідає за формування державної політики у сфері управління персоналом. До складу Ради входять уповноважені представники апаратів Верховної Ради України, органів судової влади, конституційних інституцій, а також місцевих рад.

Завданнями Ради є:

1) формування пропозицій щодо розвитку сучасного управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема, шляхом підготовки пропозицій до методичних рекомендацій та законодавства з питань управління персоналом;

2) участь у визначенні пріоритетів та механізму інституційного, інформаційного та іншого забезпечення реалізації державної політики щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

3) аналіз діяльності та підвищення ефективності роботи служб управління персоналом державних органів та структурних підрозділів з питань персоналу (спеціалістів з питань персоналу) органів місцевого самоврядування;

4) сприяння обміну досвідом та інформацією щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

5) формування пропозицій щодо адаптації та практичного застосування міжнародного досвіду з управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;

6) заохочення до використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами та професійного навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;

7) підготовка пропозицій щодо формування організаційної культури державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

8) підготовка пропозицій до роботи ІТ-систем з питань управління персоналом, зокрема Єдиного порталу вакансій державної служби, інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання;

9) узагальнення практики управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [263].

Таким чином, Рада управління людськими ресурсами при НАДС виступає координаційним майданчиком між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування, забезпечуючи синергію в реалізації єдиної кадрової політики й адаптацію її до сучасних міжнародних стандартів.

Зауважимо, що узгоджені підходи та методичні рішення набувають практичної реалізації у кожному конкретному органі влади. Саме тут ключову роль відіграє служба управління персоналом – структурний підрозділ у складі апарату державного органу (сектор, відділ, управління, департамент з питань управління персоналом чи з питань персоналу тощо) або окрема посада спеціаліста з питань персоналу. Її правовий статус і діяльність визначаються Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затвердженим наказом НАДС від 3 березня 2016 року № 47 [244]. Відповідно до

ст. 18 Закону України «Про державну службу», служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень і відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі [249]. До її функцій належать: організація добору персоналу та конкурсних процедур; планування та проведення заходів із підвищення рівня професійної компетентності державних службовців; документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення; моніторинг і аналіз кадрового складу; реалізація інших завдань, передбачених законодавством. Таким чином, служба управління персоналом є основним виконавцем кадрової політики на рівні конкретного державного органу, перетворюючи нормативні вимоги та стратегічні пріоритети у щоденну практику управління людськими ресурсами.

У процесі дослідження здійснено комплексне узагальнення особливостей управління трудовими ресурсами публічної сфери, що дозволило виявити системні зв’язки між інституційними, організаційними, соціально-ціннісними та інноваційно-цифровими компонентами. Саме це узагальнення стало підґрунтям для формування авторської багаторівневої моделі управління трудовими ресурсами у публічній сфері України (рис. 1.4). Така структура відображає багатовимірність публічної сфери та специфіку функціонування трудових ресурсів у ній. Кожен рівень моделі виконує власну функцію, проте водночас тісно взаємодіє з іншими, що забезпечує системність і послідовність кадрової політики. Обґрунтованість саме такого підходу полягає у поєднанні класичних засад управління персоналом із сучасними викликами воєнного стану, цифрової трансформації та євроінтеграції. Так, *нормативно-правовий рівень* визначає правові, організаційні та процедурні рамки функціонування кадрової системи, включаючи законодавчі акти, політичні орієнтири та інституційну архітектоніку публічної служби; *центрально-інституційний рівень* охоплює діяльність

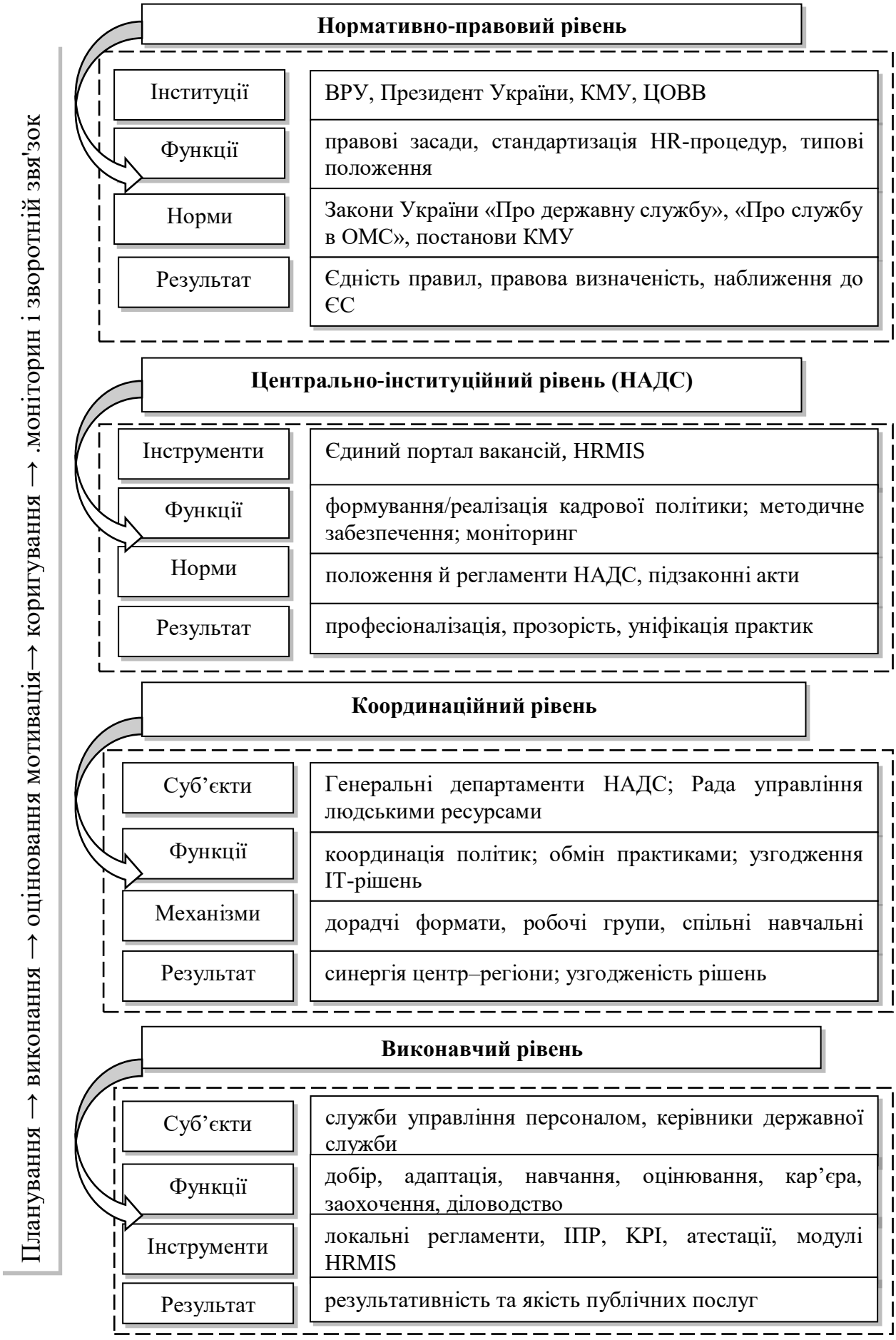


Рисунок 1.4 – Багаторівнева модель управління трудовими ресурсами у публічній сфері України

Джерело: власні дослідження

центральних органів виконавчої влади, насамперед НАДС, які забезпечують реалізацію державної кадрової політики, формування стандартів, моніторинг ефективності та узгодженість управлінських рішень; координаційний реалізується через діяльність генеральних департаментів НАДС, Ради управління людськими ресурсами та дорадчих форматів. Його функції полягають у координації політик, обміні практиками, узгодженні рішень та інтеграції регіонального рівня, що забезпечує синергію між центром і регіонами; *виконавчий рівень* охоплює служби управління персоналом та керівників державної служби, які відповідають за добір, адаптацію, навчання, оцінювання та розвиток персоналу, використовуючи локальні регламенти, IT-рішення та HRMIS, що у результаті визначає результативність і якість публічних послуг.

Така комплексна архітектоніка забезпечує цілісність, послідовність і результативність управління трудовими ресурсами публічної сфери в сучасних умовах. Водночас для її практичної імплементації необхідна уніфікована таксономія посад і чітке розмежування рівнів відповідальності та функцій. Саме цю потребу інституційно закріплює Каталог типових посад державної служби**,** затверджений Постановою КМУ від 1 квітня 2025 р. № 369 [126]. Документ визначає перелік сімей та рівнів посад, а також містить їх опис з метою уніфікованої класифікації. Класифікація здійснюється на основі чотирьох ключових критеріїв: сім’я посади; рівень посади; юрисдикція органу; тип державного органу. У Каталозі виокремлено 27 сімей посад (адміністративне керівництво (1); адміністрування та надання публічних послуг (2); аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3); бухгалтерія (4); внутрішній аудит (5); господарські функції (6); ержавний нагляд та контроль (7); діловодство, канцелярія та архів (8); забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9); закупівлі (10); запобігання корупції (11); інформаційна безпека та кіберзахист (12); комунікації та інформаційне забезпечення (13); літературне редагування (14); міжнародне співробітництво (15); оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація (16); організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя

або конституційного провадження (17); організація засідань (18); правове забезпечення (19); протокол та церемоніал (20); розроблення та реалізація заходів з охорони державної таємниці (21); управління державною власністю (22); управління інформаційно-комунікаційними системами (23); управління персоналом (24); управління проектами інформатизації (25); управління фінансами (26); цивільний захист та охорона праці (27)), що охоплюють усі основні напрями державної служби. Такий підхід дозволяє диференціювати функціональні ролі, уникати дублювання та уніфікувати підходи до формування кадрових структур.

Кожна сім'я включає посади різних рівнів відповідно до ролі та місця посади в організаційній структурі державного органу, основної мети посади. Усього визначено дев'ять рівнів посад державної служби:

I–III – для вищого корпусу та керівних посад категорій «А» і «Б»;

IV–VI – для керівних посад категорії «Б»;

VII–IX – для фахових посад категорії «В» (від вищого до початкового рівня).

Для кожної посади формується уніфікований класифікаційний код, що складається з: номера сім'ї; рівня посади (римська цифра); коду юрисдикції та типу державного органу. Це створює єдину систему ідентифікації, яка полегшує кадровий облік і управління.

Таким чином, Каталог типових посад державної служби є стратегічним інструментом реформування HR-менеджменту у публічній сфері. Його багаторівнева структура (сім'я – рівень – юрисдикція – тип органу) забезпечує прозорість кадрової політики, спрощує процедури добору й оцінювання персоналу та наближає систему державної служби України до європейських стандартів.

Важливим аспектом характеристики трудових ресурсів державної служби є економічна складова їх функціонування, зокрема рівень оплати праці та структура матеріального стимулювання. Саме ці чинники значною мірою визначають привабливість державної служби, можливості залучення та

утримання кваліфікованих кадрів, а також загальну ефективність кадрової політики.

За даними Міністерства фінансів України, середньорічна заробітна плата державних службовців у 2024 році становила близько 54,4 тис. грн, а у 2025 році зросла до 59,7 тис. грн, що свідчить про помірну позитивну динаміку. В окремі періоди 2025 року її рівень досягав 61,6 тис. грн. Водночас середня заробітна плата в економіці загалом у 2025 році коливалася в межах 16–28 тис. грн, що свідчить про суттєву міжсекторальну диференціацію оплати праці [121].

Разом із тим, структура заробітної плати в державній службі залишається складною: посадовий оклад становить близько 40–50% загального доходу, тоді як інша частина формується за рахунок надбавок і премій. Зокрема, надбавка за вислугу років може становити до 30% посадового окладу, а премії – до 30% місячного фонду оплати праці [211]. Така модель оплати праці підвищує залежність доходу від управлінських рішень і може знижувати стабільність матеріальної мотивації.

У цих умовах, незважаючи на відносно вищий рівень оплати праці порівняно із середнім по економіці, залишаються проблеми із забезпеченням довгострокової мотивації та утримання кадрів, особливо на місцевому рівні, де фінансові можливості є більш обмеженими.

У подальшому доцільним є дослідження наукових поглядів стосовно проблематики саме управління трудовими ресурсами у публічній сфері [257; 288; 114; 316; 219; 93; 227; 281; 148; 164].

У сучасній науковій літературі все більше уваги приділяється дослідженню системи управління людськими ресурсами на державній службі в контексті новітніх концептуальних підходів. Зокрема, у працях Прудиуса Л.В. [257] та Гончарук Н.Т. [113] розроблено положення екосистемного підходу, який дає змогу розглядати кадрову політику держави як цілісну систему взаємопов’язаних елементів і процесів. Під «екосистемою управління людськими ресурсами на державній службі» науковці пропонують розуміти інтегровану сукупність структурних та функціональних компонентів. До її складу належать: державні службовці різних категорій («А», «Б» і «В»),

працівники патронатної служби, допоміжний персонал органів державної влади; суб'єкти управління людськими ресурсами (зокрема органи добору, оцінювання й призначення, служби управління персоналом); а також ключові HR-процедури – вступ на державну службу, організація кар'єри, управління результативністю й організаційною культурою, кадрове діловодство, професійний розвиток, система оплати праці та соціальних гарантій, функціонування HRMIS, підвищення спроможності HR-підрозділів. У межах цього підходу окреслюється низка базових складових, що забезпечують цілісність і сталість кадрової політики, а саме: формування та розвиток службової кар'єри, підтримка професійного розвитку, функціонування системи оцінювання результативності, удосконалення організаційної культури, забезпечення прозорої системи винагород і соціальних гарантій, інформаційна підтримка, а також розвиток кадрових служб як центрів компетентності у сфері HRM.

Важливою теоретичною позицією є твердження Л. В. Прудиуса та Н. Т. Гончарук [113], що стратегія розвитку екосистеми управління людськими ресурсами повинна ґрунтуватися на концепції життєвого циклу управління (*плануй – виконуй – контролюй – дій*), а також на мережі взаємозв'язків, які формують середовище продуктивної взаємодії. Стратегічна мета такої моделі полягає у підвищенні якості публічних послуг через безперервну освіту державних службовців, упровадження інноваційних технологій та трансформацію традиційної кадрової роботи в сучасне управління людськими ресурсами. Науковці підкреслюють, що в умовах глобальних трансформацій державна служба має поступово переходити від моделі управління персоналом до моделі управління людськими ресурсами. Вважаємо цю позицію обґрунтованою та такою, що відповідає сучасним потребам публічного управління, оскільки вона орієнтована на розвиток професійних, надпрофесійних і цифрових компетентностей, а також опанування нових управлінських навичок. Інтеграція принципів життєвого циклу управління дозволяє створити механізми стратегічного планування та оцінювання результативності діяльності державних службовців у єдиному інформаційно-аналітичному середовищі. Це забезпечує синхронізацію індивідуальних цілей

працівників із пріоритетами організаційної стратегії, підвищує мотивацію персоналу та сприяє формуванню культури безперервного професійного розвитку. Крім того, застосування сучасних цифрових інструментів HRM (електронні портали вакансій, системи електронного навчання, платформи оцінювання ефективності) створює умови для адаптивного реагування на зміни законодавчого, економічного та технологічного середовища.

Подальший розвиток екосистеми управління людськими ресурсами у державній службі дедалі більше пов'язується із формуванням морально-етичної компетентності державних службовців [288; 287; 83; 185]. Найбільш концептуально цей напрям обґрунтовано у працях Н. Сорокіної [288], яка доводить, що екосистема HRM охоплює не лише інституційні процедури – добір, навчання, мотивацію, оцінювання результатів діяльності чи планування кар'єри, – а й морально-ціннісний вимір професіоналізму. Науковиця акцентує, що професійна компетентність сучасного державного службовця має включати не лише спеціальні знання, уміння та навички, а й ціннісно-нормативні орієнтири та морально-етичні пріоритети особистості, які безпосередньо визначають ефективність виконання службових обов'язків. Структуру морально-етичних компетентностей Н. Сорокіна розглядає як двоярусну систему: базові компетентності та професійно закріплені компетентності. Таким чином, морально-етичні компетентності виступають не допоміжним, а системоутворюючим елементом екосистеми HRM. Вони формують нову якість кадрової політики, яка орієнтується на забезпечення доброчесності, підзвітності та служіння суспільному благу. Поділяючи цю позицію, вважаємо, що врахування морально-етичних складових є невід'ємною умовою формування інноваційної HR-екосистеми. Це дозволяє інтегрувати традиційні підходи до професійної компетентності з ціннісними орієнтирами, які підвищують стійкість та адаптивність державної служби в умовах глобальних викликів.

Дедалі частіше управління трудовими ресурсами у сучасній державній службі розглядається через призму цифрової трансформації, яка охоплює всі ключові етапи життєвого циклу кадрової роботи – від добору та рекрутингу до професійного розвитку, оцінювання результативності та управління кар'єрою

[114; 316; 93; 219]. Дослідження Н. Гончарук та О. Прудиуса [114] показують, що цифровізація виступає не лише технічним інструментом автоматизації процедур, а й цілісною концепцією модернізації HR-системи, що забезпечує прозорість, ефективність і стратегічну орієнтацію кадрової політики.

У статті Н. Цигилик та Б. Чепіля [316] досліджується процес діджиталізації управління людськими ресурсами у системі державного управління України в період 2020-2023 рр. Автори підкреслюють, що пандемія COVID-19 та воєнний стан суттєво змінили підходи до функціонування державних інституцій, змусивши їх швидко адаптуватися до нових умов шляхом активного впровадження цифрових технологій.

Одним із ключових результатів трансформації стало широке впровадження HRMIS [242] – інформаційної системи управління людськими ресурсами та заробітною платою, яка забезпечила автоматизацію основних HR-процесів: добору кадрів, організації професійного навчання, оцінювання результативності та моніторингу кар'єрного розвитку державних службовців. Нормативно-правове забезпечення HRMIS визначене постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343 *«Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах» [242]* та наказом НАДС від 16 січня 2021 р. № 6-21 *«Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах» [238]*. Розробка та впровадження HRMIS здійснюється за підтримки Світового банку в межах грантів «Зміцнення управління державними ресурсами» та «Програма підтримки управління державними фінансами в Україні» [246]. Це свідчить про інтеграцію вітчизняних цифрових рішень у систему міжнародної технічної допомоги та гармонізацію з європейськими підходами.

За даними НАДС, станом на початок 2025 року в системі HRMIS функціонують 762 державні органи, що внесли інформацію про 39665 працівників. Голова НАДС Н. Алюшина підкреслює, що HRMIS виступає інструментом розвитку інформаційного суспільства та формування нового типу державного управління, орієнтованого на потреби не лише державних службовців, а й суспільства в цілому [68].

Таким чином, HRMIS виступає не лише технічним рішенням для автоматизації кадрових процесів, а й ключовим елементом модернізації екосистеми управління людськими ресурсами в Україні, що забезпечує прозорість, ефективність і підвищення довіри суспільства до державної служби.

Окрему увагу приділено впровадженню електронних платформ (зокрема Career.gov.ua та інтеграції з Work.ua і Robota.ua), які істотно підвищили ефективність рекрутингу на державну службу. Крім того, розглядаються інноваційні цифрові інструменти – дистанційне навчання, онлайн-оцінювання результативності, електронне ведення даних про професійний розвиток, а також використання платформ для моніторингу кар'єрного зростання. Таким чином в умовах воєнного стану питання ефективного управління кадрами набуває особливого значення, адже цифрові інструменти дозволяють оперативно адаптувати кадрові процедури та забезпечувати належний рівень професійної готовності персоналу.

У наукових дослідженнях значна увага приділяється модернізації управління людськими ресурсами в системі державної служби. Зокрема, О. Пархоменко-Куцевіл [219] акцентує, що сучасна реформа кадрової політики спрямована на побудову такої організаційної системи, яка відповідала б вимогам соціального розвитку та глобальних трансформацій. Стратегічне управління людськими ресурсами, на думку дослідниці, ґрунтується на принципах безперервного навчання, підвищення кваліфікації, якісного відбору персоналу та гарантій зайнятості. Водночас ключовим чинником досягнення адаптивності організацій виступає стабільність «людських» характеристик колективу, що поділяє спільні цінності та цілі. Науковиця виділяє низку базових елементів системи управління людськими ресурсами у державній службі, серед яких: впровадження інновацій у залученні та відборі кадрів; формування відкритої системи набору та прозорого оцінювання персоналу (тестові завдання, практичні кейси); створення ефективних механізмів розвитку кар'єри та управління талантами; запровадження етичних стандартів поведінки; довгострокове планування людських ресурсів; формування дієвої системи кадрового резерву. Крім цього, О. Пархоменко-Куцевіл [219] наголошує на необхідності

удосконалення управлінського впливу задля формування стимулів до результативної праці, оптимізації концептуальних засад управління персоналом для реформування кадрової політики, розвитку системи матеріального стимулювання, а також справедливого механізму оцінювання.

Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування вивчали В. Алєксєєв, Н. Балдич, Н. Гнидюк, І. Гончаренко [23; 21; 111; 22], Н. Гончарук [113; 114], І. Гринчишин, І. Кіцак, Ю. Кормишкін В. Уманська [159], А. Ключник [149; 27; 28] та ін

У праці Кормишкіна Ю. та Уманської В. [159] розглядаються найбільш дієві інструменти управління персоналом, адаптовані до особливостей органів місцевого самоврядування. Автори підкреслюють, що ефективний HR-менеджмент у цьому контексті потребує комплексного підходу, який враховує місцеву специфіку, соціально-економічні умови та динаміку управлінського середовища. Серед ключових інструментів, які вони виокремлюють, – це системи мотивації, спрямовані на стимулювання професійної активності та збереження кадрового потенціалу, а також механізми професійного розвитку через навчання, тренінги та внутрішню мобільність. Важливою є і роль оцінювання продуктивності за допомогою досягнення конкретних показників, а також використання гнучких кадрових моделей, адаптованих до потреб територіальних громад. Автори наголошують на необхідності інтеграції стратегічного планування кадрових ресурсів із локальними потребами, що дозволяє органам самоврядування більш ефективно реагувати на виклики розвитку, залучати та утримувати компетентних працівників. Такий підхід відображає тенденцію до переходу від адміністративної моделі управління кадрами до сучасної HRM-моделі, що відповідає європейським стандартам публічної служби.

На думку Т. Покотило [227, с.187], ефективне формування та використання трудового потенціалу органів місцевого самоврядування залежить від ефективності таких принципів управління персоналом: системного управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації; раціональне формування трудового потенціалу;

відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників; відкритість інформації тощо. Реалізація зазначених принципів дозволяє максимально розкрити потенціал працівників і забезпечити підвищення результативності органів місцевого самоврядування.

Колектив авторів [281, с.27] зазначає, що підсистеми та елементи системи управління персоналом органів місцевого самоврядування включають суб'єкт управління персоналом та такі підсистеми:

- нормативно-правову – Конституція України, закони України, укази і розпорядження Президента України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національного агентства України з питань державної служби, акти інших державних органів;
- науково-методичну – охоплює всі ланки підготовки, спеціалізації й підвищення кваліфікації державних службовців, включаючи НАДС, мережу закладів вищої освіти, інститути післядипломної освіти та галузеві навчальні заклади, ліцензовані для професійного навчання кадрів;
- інформаційну – базується на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (електронне урядування, єдина інформаційна комп'ютерна система «Кадри», публічні електронні послуги);
- соціально-психологічну – передбачає впровадження психологічного тестування в процесі відбору персоналу на державну службу, визначення потреб у навчанні тощо.

Таким чином, система управління персоналом у місцевому самоврядуванні функціонує як комплексний багаторівневий механізм, що поєднує правові, методичні, інформаційні та соціально-психологічні інструменти. На нашу думку, саме інтеграція цих підсистем у єдину концептуальну модель дозволяє забезпечити сталість та адаптивність кадрової політики, її відповідність сучасним викликам та вимогам європейських стандартів публічного управління.

У дослідженні І. Б. Кіцака [148] розкриваються концептуальні засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних

громад (ТГ). Автор підкреслює, що ефективне кадрове забезпечення є ключовим фактором у процесі децентралізації, оскільки від компетентності та професіоналізму працівників залежить якість надання публічних послуг на місцях. Зроблено акцент на необхідності формування цілісної системи управління персоналом, яка враховує специфіку діяльності громад, їх організаційні та ресурсні можливості. Серед основних положень – важливість кадрової політики як стратегічного ресурсу розвитку громади, впровадження сучасних методів добору, оцінювання та стимулювання персоналу, а також організація професійного навчання та підвищення кваліфікації службовців ТГ.

У дослідженні Л. С. Лісогор та В. В. Нестеренка [164] управління трудовим потенціалом визначається як один із ключових чинників забезпечення сталого розвитку територіальних громад і регіонів. Автори підкреслюють, що трудовий потенціал доцільно розглядати не лише як кількісну характеристику працездатного населення, а як інтегральну категорію, що охоплює професійно-кваліфікаційний рівень, якість життя, соціальну активність та здатність до інноваційної діяльності. Науковці обґрунтовують необхідність формування комплексної політики управління трудовим потенціалом, яка передбачає розвиток ринку праці, зміцнення освітньої сфери, стимулювання мобільності та підвищення конкурентоспроможності працівників. Особливий акцент зроблено на тісному взаємозв’язку між якістю трудового потенціалу та стійкістю соціально-економічного розвитку регіонів. Такий підхід є принципово важливим для реалізації стратегій розвитку територіальних громад, оскільки дозволяє пов’язати кадрову політику з довгостроковими завданнями регіональної модернізації.

Органи місцевого самоврядування повинні забезпечувати ефективні підходи до добору персоналу, його мотивації, винагородження, утримання та професійного розвитку. Це має визначальне значення для результативної та узгодженої діяльності органів місцевого самоврядування, а також для забезпечення якісних і орієнтованих на потреби громадян публічних послуг.

Водночас, на відміну від державної служби, ефективність кадрової політики в органах місцевого самоврядування значною мірою обмежується

економічними чинниками, передусім рівнем оплати праці та фінансовими можливостями місцевих бюджетів. За даними практики функціонування територіальних громад, середньомісячна заробітна плата в органах місцевого самоврядування у 2025 році становила близько 25-26 тис. грн , що є суттєво нижчим показником порівняно з державною службою [236].

При цьому базові посадові оклади залишаються відносно низькими: наприклад, оклад головного спеціаліста становить у середньому 7,1-8,1 тис. грн, начальника відділу – 8,6-11,3 тис. грн. В окремих випадках оклади є навіть нижчими за мінімальну заробітну плату, що потребує додаткових компенсаційних виплат. Це зумовлює високу залежність фактичного рівня доходу від премій і надбавок, які використовуються як інструмент компенсації низької базової оплати праці. Така ситуація формує дисбаланс у системі мотивації, знижує передбачуваність доходів і ускладнює залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, особливо в умовах конкуренції з державним і приватним секторами. Водночас значна частка витрат місцевих бюджетів спрямовується на оплату праці, що обмежує можливості її суттєвого підвищення без оптимізації кадрової структури та підвищення продуктивності праці.

У цих умовах особливого значення набуває формування збалансованої системи мотивації, яка поєднує матеріальні стимули з нематеріальними (професійний розвиток, стабільність зайнятості, участь у прийнятті рішень), а також удосконалення механізмів управління трудовими ресурсами на місцевому рівні з урахуванням економічних обмежень.

Зауважимо, що управління трудовими ресурсами в органах місцевого самоврядування має специфіку, що зумовлена двоїстим характером самої служби. Відповідно до статті 3 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [249], посадами в органах місцевого самоврядування є: виборні посади, на які особи обираються на місцевих виборах; виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою; а також посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою чи головою ради на конкурсній або іншій передбаченій законодавством основі. Такий поділ відображає поєднання двох різних складових у системі місцевого

самоврядування. З одного боку, виборні посади (голови громад, депутати місцевих рад) мають політичну природу, оскільки їх діяльність пов'язана з представленням інтересів громади та залежить від результатів виборів. З іншого боку, посади, що заміщуються шляхом призначення, мають професійно-адміністративний характер і передбачають виконання функцій управління на постійній основі.

У результаті поєднання політичної та адміністративної складових формується специфічна модель управління трудовими ресурсами, яка має безпосередній вплив на економічні аспекти функціонування служби. Зокрема, ускладнюється впровадження єдиних підходів до оцінювання результативності праці, формується різний характер мотивації для різних категорій посад, а також знижується передбачуваність і стабільність матеріального стимулювання.

Особливості управління трудовими ресурсами в органах місцевого самоврядування представлено в рис.1.5.

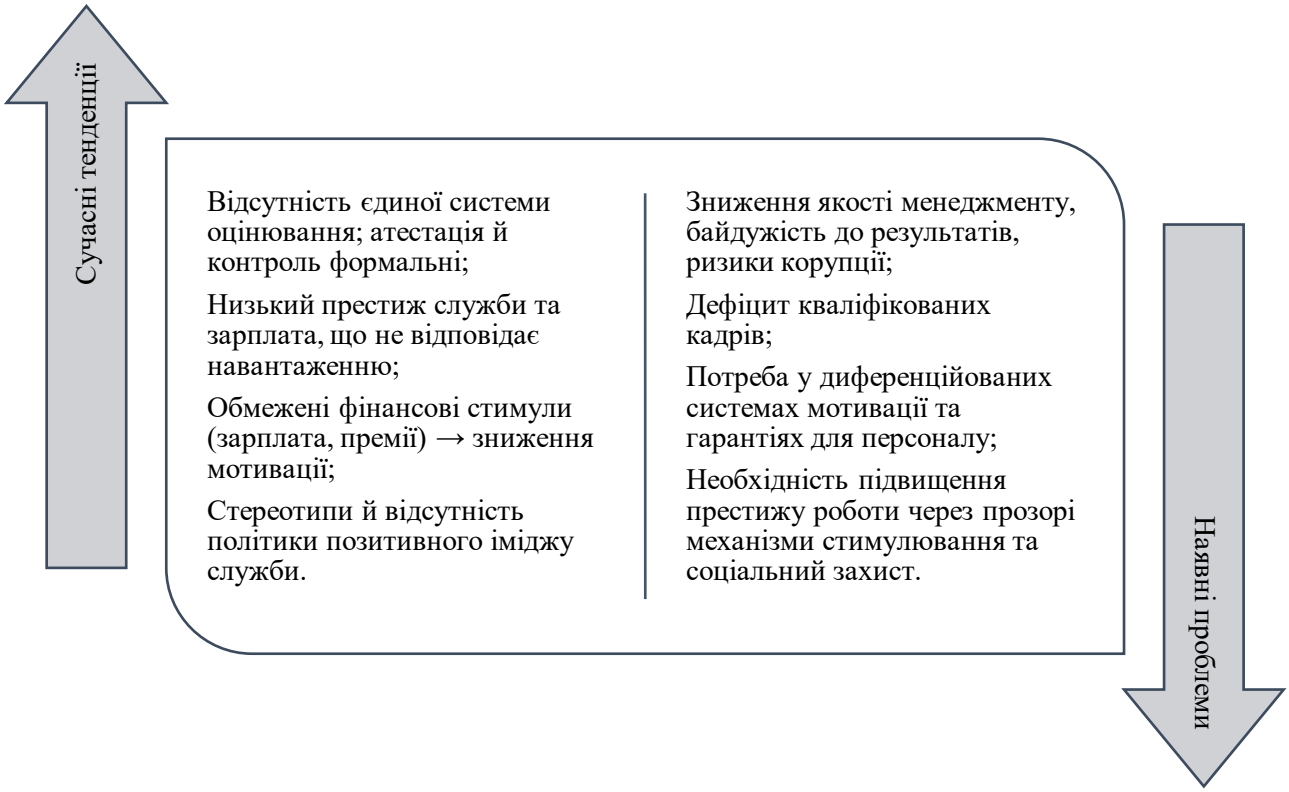


Рисунок 1.5 – Особливості управління трудовими ресурсами в органах місцевого самоврядування

Джерело: власні дослідження

Вважаємо, що сучасне управління трудовими ресурсами має стратегічну перспективу, яка визнає, що працівники організації є ресурсом, який дає змогу досягти цілей організації. В основі управління персоналом, враховується, яким чином управлінські рішення формують ефективність робочої сили у запланований спосіб та в неочікуваних умовах. Виходячи з цього поняття вважаємо, що механізм управління персоналом – це упорядковане та послідовне використання органами місцевого самоврядування комплексу методів, засобів та інструментів впливу на основі певних принципів, у результаті чого забезпечується реалізація цілей у сфері управління персоналом. Механізм управління персоналом повинен відповідати меті, стратегії і концепції управління, що відображається на його складових: принципах, функціях, інструментах і методах управління.

У цьому контексті особливого значення набуває ефективне управління трудовими ресурсами у публічній сфері на регіональному рівні, адже саме воно є передумовою для підвищення якості державних послуг і досягнення сталого розвитку регіонів. Врахування регіональних особливостей та потреб дозволяє розробляти більш адаптивні й результативні механізми управління, що сприяють зростанню продуктивності праці, покращенню умов зайнятості та загальному соціально-економічному прогресу територій.

Останні дослідження і публікації науковців у сфері управління трудовими ресурсами в публічній сфері з регіональним аспектом підкреслюють важливість адаптації стратегічного підходу до специфіки кожного регіону. Беккен Дж., Герман М., Гончарук Н., Зайцева І., Обушна Н., Селіванов С., Сухорукова А., Хаджирадева С. відзначають, що одним з основних напрямків є розвиток інноваційних механізмів управління, які включають впровадження сучасних інформаційних технологій, електронного урядування та автоматизованих систем управління персоналом. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність управління, але й забезпечити більшу прозорість та відкритість у роботі публічних установ, що сприяє довірі громадян.

Баремян С., Барлджи К., Будякова О., Волощук Ю., Денисенко М., Лаптєв В., Олуйка В., Панченко Х. зауважують, що важливим аспектом є регіональна

специфіка управління трудовими ресурсами, що включає врахування місцевих соціально-економічних умов, демографічної ситуації та рівня розвитку інфраструктури. Успішні стратегії управління вимагають глибокого розуміння місцевих особливостей, що дозволяє більш точно планувати потреби в кадрах, визначати пріоритети у навчанні та розвитку персоналу, а також адаптувати соціальні програми для підвищення мотивації та утримання кваліфікованих кадрів.

Адут А., Андрєєва О., Величко З., Вусик Г., Кормишкін Ю., Ленда Р., Летучий Д., Лікарчук Н., Уманська В. наголошують, що вагомим аспектом є необхідність розвитку партнерства між державними установами, приватним сектором для підвищення якості та актуальності професійної підготовки кадрів.

Особливу роль в управлінні трудовими ресурсами в публічній сфері відіграють регіональні особливості територій. Кожен регіон має свої специфічні умови, які визначають структуру та обсяг трудових ресурсів, рівень їх кваліфікації та мобільності [33, с. 273]. Наприклад, у промислово розвинених регіонах існує вища потреба в технічних та інженерних кадрах, тоді як у сільськогосподарських регіонах потрібні працівники з аграрними спеціальностями. Також варто враховувати демографічні особливості, рівень урбанізації, наявність закладів освіти та інфраструктури.

Вагомим механізмом управління трудовими ресурсами на регіональному рівні є співпраця між місцевими органами влади, закладами освіти й бізнесом [64, с. 23]. Така взаємодія дозволяє формувати цільові програми підготовки фахівців, адаптовані до конкретних потреб регіону, а також забезпечувати зайнятість населення. Релевантною складовою є використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу ринку праці й прогнозування його змін. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на виклики та забезпечувати стійкий розвиток регіональних трудових ресурсів.

Формування та розвиток трудового потенціалу є основним аспектом управління трудовими ресурсами й це забезпечує підвищення ефективності роботи, конкурентоспроможності та адаптивності до змін у зовнішньому

середовищі. Відповідно науковці та аналітики виокремлюють основні підходи до цього процесу:

— стратегічне планування трудового потенціалу включає визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення, тобто: оцінка наявних ресурсів, компетенцій та визначення потреб у навчанні; визначення майбутніх потреб у кадрах на основі прогнозів розвитку організації, ринку праці та технологій; становлення пріоритетів і планів дій для розвитку людського капіталу, включаючи підвищення кваліфікації, ротацію кадрів та залучення нових працівників;

— мотиваційні програми спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів та їх утриманні в організації, тобто: заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети; визнання досягнень, кар'єрний ріст, можливості для професійного розвитку, корпоративна культура; гнучкий графік, віддалена робота, підтримка здоров'я та добробуту;

— постійне навчання та розвиток працівників є ключовими для підтримки їхньої професійної компетентності та адаптивності. До основних елементів належать: організація навчальних заходів всередині компанії для підвищення кваліфікації співробітників; направлення працівників на зовнішні курси, конференції та інші заходи; закріплення за працівниками досвідчених колег, які допомагають у розвитку професійних навичок; розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, що включає навчання, ротацію та інші заходи [66, с. 13-15; 112, с. 58-60].

Механізми управління трудовими ресурсами в публічній сфері України мають свої особливості, які варіюються залежно від області. Ефективне управління трудовими ресурсами включає різні аспекти, такі як методи найму, системи мотивації, оцінювання ефективності, навчання та розвиток персоналу, а також структуру управління. Кожна область України використовує різні підходи та практики для оптимізації роботи публічних службовців. У таблиці 1.5 наведено приклад порівняння механізмів управління трудовими ресурсами в публічній сфері в різних областях України, що охоплює основні компоненти управління трудовими ресурсами, зокрема методи найму, системи мотивації,

оцінювання ефективності, навчання та розвиток персоналу, а також структуру управління.

Таблиця 1.5 Відмінності в механізмах управління трудовими ресурсами публічної сфери в областях України

Область	Методи найму	Системи мотивації	Оцінювання ефективності	Навчання та розвиток персоналу	Структура управління
Вінницька	Розміщення вакансій онлайн	Матеріальні стимули	Рівні оплати, кар'єрний зріст за досвідом	Професійні тренінги, онлайн-курси	Матрична
Дніпропетровська	Внутрішні перевірки	Програми заохочення	Щорічні опитування, KPI	Стажування, семінари	Ієрархічна
Запорізька	Прямий найм та інтерв'ю	Додаткові виплати	Щорічні звіти, оцінка 360 градусів	Спеціалізовані тренінги	Ієрархічна
Київська	Конкурсний відбір	Бонуси за результатами	Щорічні оцінки, KPI	Курси підвищення кваліфікації	Матрична
Львівська	Співбесіди та тестування	Матеріальні і нематеріальні стимули	Підняті рейтинги, 360 градусів	Семінари, курси	Матрична
Миколаївська	Традиційні оголошення, онлайн-платформи, центри зайнятості	Фінансові бонуси, кар'єрне зростання, соціальний пакет	KPI, тестування, оцінка результатів, регулятивні звіти	Тренінги, курси, стажування	Ієрархічна
Одеська	Рекомендації та конкурси	Програми лояльності	Щорічні оцінки	Вебінари, ділові ігри, стажування	Делегована
Полтавська	Конкурсний відбір	Програми заохочення	Щорічні оцінки, KPI	Курси підвищення кваліфікації	Ієрархічна
Харківська	Публічні оголошення	Соціальні пакети	Квартальні звіти, KPI	Нові тренінгові програми	Групова
Херсонська	Співбесіди та тестування	Солідний соціальний пакет	Щорічні оцінки, 360 градусів	Курси, стажування	Ієрархічна
Черкаська	Внутрішні виплати	Додаткові виплати	Щорічні оцінки, KPI	Семінари, конференції	Делегована

Джерело: сформовано на основі [306; 33; 66; 112; 31]

Адаптація загальнонаціональних політик до специфіки кожного регіону є важливим аспектом для забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності публічних служб й це стосується різних сфер, включаючи

економічний розвиток, соціальні послуги, охорону здоров'я, освіту та управління трудовими ресурсами.

Для успішної адаптації політик необхідно враховувати декілька основних принципів. Перший принцип – диференціація, яка передбачає врахування економічних, соціальних та культурних особливостей кожного регіону, що дозволяє розробляти стратегії, які відповідають реальним потребам та умовам конкретної території. Другий принцип – гнучкість, що включає можливість швидкого реагування на зміни в регіональній ситуації, що особливо важливо в умовах криз або швидких економічних змін, коли своєчасне коригування політик може мати вирішальне значення. Третій принцип – інклюзивність, що означає залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень, яка сприяє підвищенню легітимності політик та забезпечує їх краще впровадження на місцях [124, с. 141].

Механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери також потребують регіональної адаптації, що охоплює кілька ключових аспектів. По-перше, необхідно забезпечити децентралізацію управління, що дозволяє місцевим органам влади краще контролювати та управляти трудовими ресурсами відповідно до специфіки регіону. По-друге, варто розробляти та впроваджувати програми підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, що орієнтовані на конкретні потреби регіону й це допомагає забезпечити відповідність кваліфікацій працівників вимогам місцевого ринку праці. По-третє, важливо стимулювати залучення молоді та фахівців у регіони через створення сприятливих умов для роботи та життя. По-четверте, необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління трудовими ресурсами, використовуючи сучасні інформаційні технології та інструменти для оптимізації роботи та підвищення ефективності [217, с. 130].

Ефективність управління трудовими ресурсами в публічній сфері значною мірою залежить від регіональних особливостей, зокрема рівня оплати праці, мотивації та кваліфікації працівників, що формуються під впливом економічних і соціальних умов. Залежно від фінансової спроможності місцевих бюджетів

рівень оплати праці може суттєво відрізнятися між регіонами, що безпосередньо впливає на можливості залучення та утримання персоналу.

Водночас ключову роль у формуванні умов оплати праці відіграє її нормативне регулювання. Зокрема, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №268 від 09.03.2006 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» [253], умови оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування визначаються органами місцевого самоврядування на основі затверджених державою схем посадових окладів. Зазначена постанова також встановлює структуру заробітної плати, яка включає посадовий оклад, надбавки (зокрема за ранг і вислугу років), доплати та премії.

Згідно з оновленими схемами посадових окладів, у 2024-2025 роках базові оклади в органах місцевого самоврядування залишаються відносно низькими: оклад спеціаліста становить близько 7100-7200 грн, головного спеціаліста – 7500-8100 грн, тоді як для керівних посад (начальників відділів) – у межах 8600-11000 грн. Водночас посадові оклади керівників органів місцевого самоврядування можуть перевищувати 19 000 грн залежно від категорії посади та рівня органу влади.

Разом із тим, у ряді випадків посадові оклади є нижчими за встановлений рівень мінімальної заробітної плати, що потребує здійснення доплат або використання преміальних механізмів для забезпечення належного рівня доходу працівників. У результаті фактична заробітна плата формується як сукупність базового окладу та змінних виплат, зокрема надбавок за ранг, вислугу років (до 30-40%) і премій, частка яких може становити до 20-40% загального доходу.

Таким чином, система оплати праці в органах місцевого самоврядування має нормативно визначений, але водночас багатокомпонентний характер і значною мірою залежить від фінансових можливостей територіальних громад. Це обумовлює нерівномірність матеріального забезпечення працівників, знижує стабільність доходів і ускладнює формування ефективної системи мотивації трудових ресурсів у публічній сфері.

Для покращення управління трудовими ресурсами у публічній сфері на регіональному рівні в Україні слід зосередитися на трьох основних стратегіях. Першою стратегією є впровадження системи безперервного професійного розвитку для державних службовців [159, с.27], що передбачає регулярне проведення тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації, які допоможуть працівникам публічної сфери залишатися в курсі сучасних тенденцій та методів управління. Додатково слід запровадити систему сертифікації для підтвердження набутих навичок та знань, що сприятиме підвищенню професіоналізму та компетентності державних службовців.

Другою стратегією є оптимізація процесу підбору та розподілу кадрів. Важливо впровадити сучасні методи оцінки компетенцій кандидатів на державні посади, включаючи психологічні тести, інтерв'ю за компетенціями та кейс-методи [278, с. 204]. Для ефективного розподілу трудових ресурсів необхідно розробити та впровадити систему аналізу потреб у кадрах, що базується на реальних показниках роботи організацій та підрозділів, що дозволить забезпечити оптимальне співвідношення кількості працівників до обсягу виконуваних завдань та підвищити ефективність роботи.

Третьою стратегією є впровадження системи мотивації та стимулювання працівників [166, с. 70]. Варто розробити комплексну програму матеріального і нематеріального заохочення, яка включатиме як фінансові бонуси, так і додаткові переваги, такі як гнучкий графік роботи, можливість кар'єрного росту та професійного розвитку. Також важливо створити сприятливі умови для роботи, забезпечити сучасні технічні засоби та комфортні робочі місця. Все це сприятиме підвищенню задоволеності працівників, їх мотивації до якісного виконання своїх обов'язків та зниженню рівня плинності кадрів.

Отже, управління трудовими ресурсами в публічній сфері є критичним елементом забезпечення ефективного функціонування регіональних органів влади. В умовах децентралізації та реформування публічної сфери управління кадрами набуває особливого значення для досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку. Основна увага приділяється створенню сприятливих

умов для професійного зростання працівників та їхнього залучення до процесів прийняття рішень.

На регіональному рівні управління трудовими ресурсами стикається з багатьма викликами, такими як недостатнє фінансування, нерівномірний розподіл кадрів, низький рівень мотивації працівників та відсутність ефективних механізмів стимулювання. Ці проблеми вимагають комплексного підходу до їх вирішення, включаючи оптимізацію процесів планування та розвитку трудових ресурсів, а також впровадження інноваційних технологій управління. Ефективне управління трудовими ресурсами передбачає ретельне планування та підбір кадрів відповідно до потреб регіональної економіки та суспільства. Для цього необхідно використовувати інструменти стратегічного планування, аналізу ринку праці та прогнозування потреб у кадрах. Важливою складовою є створення системи резерву кадрів, що дозволить оперативно заміщувати вакантні посади та забезпечувати стабільність роботи регіональних органів влади.

Для підвищення ефективності роботи працівників публічної сфери необхідно впроваджувати дієві системи мотивації та стимулювання, що містить як матеріальні (заробітна плата, премії, соціальні пільги), так і нематеріальні (кар'єрний ріст, професійне навчання, визнання заслуг) стимули. Важливо також забезпечити прозорість і справедливість у процесах оцінки результатів праці та нарахування винагород.

Впровадження інноваційних підходів до управління трудовими ресурсами, таких як використання інформаційних технологій, автоматизація процесів, створення електронних баз даних та платформ для взаємодії, сприяє підвищенню ефективності та прозорості роботи регіональних органів влади. Ці технології дозволяють оптимізувати процеси підбору та управління персоналом, підвищити якість надання публічних послуг та забезпечити відкритість і підзвітність органів влади перед громадськістю.

1.3 Порівняльний аналіз зарубіжних моделей управління трудовими ресурсами публічної сфери

Сучасні процеси трансформації публічної сфери в Україні вимагають нових підходів до управління трудовими ресурсами. Зарубіжний досвід свідчить про те, що добре налагоджена система управління трудовими ресурсами може значно підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та зміцнити конкурентні позиції організації. Вивчення кращих практик інших країн дозволить адаптувати їх до українських реалій для покращення управлінських процесів. У цьому контексті важливо звернутися до сучасних наукових досліджень, що систематизують зарубіжні практики та демонструють можливості їх адаптації в українських умовах. Огляд актуальних праць, зокрема [86; 314; 38; 124; 167; 175; 215; 257; 284; 341; 181; 311; 8] дає змогу виокремити набір моделей і практик, релевантних до адаптації в українських умовах.

Білокудря А. та Іванова О. аналізують зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами в публічній сфері, підкреслюючи роль HRMIS, компетентнісного підходу та інноваційних механізмів кадрової політики [86]. Хорошилов Є. розглядає концептуальні засади розвитку людських ресурсів у системі публічного управління крізь призму європейського досвіду, роблячи акцент на гендерній рівності, професіоналізації державної служби та впровадженні принципів good governance [314].

Кібальник Л., Кравченко О. та Кушніренко Д. досліджують міжнародні підходи до управління людськими ресурсами в Україні у воєнний та повоєнний періоди [146]. Ключник А. В. та Шишпанова Н. О. акцентують увагу на регіональному аспекті управління трудовими ресурсами публічної сфери [5]. Майстренко К. описує зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та його можливості для України [175].

Денисенко М. П. проаналізував ключові тенденції управління персоналом у публічній сфері зарубіжних країн, зокрема акцент на розвитку компетенцій співробітників і використанні цифрових технологій [124]. Жолонко Т. В. та

Гребінчук О. М. досліджують нематеріальні стимули як інструмент підвищення мотивації працівників, що є поширеною практикою в європейських країнах [132].

Ларіонова Н. І. вивчає процеси відбору та підготовки працівників у кадровий резерв, що є важливим елементом стабільності державної служби [167]. Майстренко К. досліджує можливості адаптації зарубіжних підходів до управління персоналом у контексті реформування публічної служби в Україні [175]. Паламарчук І. В. аналізує досвід країн ЄС у сфері управління державною службою та його потенційні переваги для України [215].

Прудиус Л. В. розглядає впровадження європейських стандартів управління персоналом як умову підвищення якості публічної служби [257]. У дослідженні Сірого Ю., Булика І. та Шевченка Л. охарактеризовано міжнародний досвід управління персоналом та його актуальність для української державної служби [284]. Фесенко В. О. описує сучасні світові тенденції в управлінні трудовими ресурсами, зокрема розвиток компетенцій працівників і диджиталізацію процесів [311]. Шляхтіна Г. акцентує увагу на формуванні лідерських компетенцій як важливому елементі розвитку персоналу в органах влади за зарубіжними зразками [341].

Майстренко К. описує дві ключові моделі підготовки фахівців для публічної служби – американську та західноєвропейську [175]. Американська система, хоча й запозичила частину основ із європейських традицій, набула специфічних рис через особливості історичного й соціально-економічного розвитку США. Американський підхід підкреслює автономію службовців і орієнтацію на результат, що виявляється у гнучкості кар’єрного розвитку та використанні інноваційних методів навчання. Західноєвропейська модель, своєю чергою, має кілька варіацій, зокрема англосаксонську та французьку. Англосаксонська традиція (яскравим прикладом якої є Велика Британія) базується на концепції відкритої конкуренції та меритократії. Цей підхід наголошує на індивідуальних досягненнях працівника та його відповідності посаді, що стимулює розвиток компетенцій через постійне навчання. Французька система, навпаки, передбачає більш централізований підхід із акцентом на навчання й адаптацію службовців у рамках чіткої адміністративної ієрархії.

Європейські моделі HRM демонструють різні інституційні конфігурації. Так, польський досвід управління трудовими ресурсами публічних служб ілюструє прагнення до гармонізації з європейськими стандартами, проте він має власні особливості [215]. У Польщі активно працюють над впровадженням єдиної стратегії управління людськими ресурсами, яка охоплює планування, навчання та підвищення кваліфікації. Значна увага приділяється поширенню інформації про вакантні посади, що підвищує прозорість процесу набору. Важливим аспектом є міжнародне співробітництво, яке допомагає інтегрувати найкращі практики інших країн.

Країни Балтії (насамперед Естонія та Латвія) демонструють швидке впровадження HRMIS і електронного урядування на рівні територіальних громад, що підвищує прозорість відбору, спрощує кадрові процедури та забезпечує регулярну оцінку результатів праці. Для України релевантними є інструменти цифрової взаємодії по всьому циклу HR-процесів (найм, адаптація, навчання, оцінювання) [215].

Окремої уваги в контексті порівняльного аналізу заслуговує досвід Китаю, де управління людськими ресурсами розглядається не лише як складова кадрової політики, а й як інструмент узгодження зайнятості зі структурними змінами економіки. У дослідженні В. Медвідь та L. Cui проаналізовано інтерактивний взаємозв’язок між промисловою структурою Китаю та структурою зайнятості людських ресурсів [16]. Автори доводять, що зміни у структурі економіки безпосередньо впливають на перерозподіл трудових ресурсів між секторами, а ефективність такого перерозподілу залежить від здатності системи управління кадрами адаптуватися до нових потреб виробництва, послуг і технологічного розвитку. Для України цей досвід є цінним з огляду на необхідність узгодження структури трудових ресурсів із трансформацією регіональних економік, особливо в умовах воєнного часу, релокації підприємств, зміни галузевої спеціалізації територій та потреб післявоєнного відновлення. У публічній сфері це означає, що кадрова політика має формуватися не ізольовано від економічної структури регіону, а з урахуванням реальних потреб територіальних громад, ринку праці, соціальної інфраструктури та пріоритетів відновлення. Відповідно,

китайський досвід підтверджує доцільність застосування структурно-адаптивного підходу до управління трудовими ресурсами, коли розвиток компетентностей, перепідготовка кадрів і перерозподіл зайнятості підпорядковуються змінам економічної структури.

Досвід Німеччини в управлінні персоналом публічної служби є одним із найбільш структурованих у Європі. Тут велика увага приділяється правовому регулюванню статусу державних службовців, що передбачає три основні рівні: підготовча, випробувальна та пожиттєва служби [311]. Підготовча служба надає мінімальні гарантії правового захисту, проте забезпечує необхідну підготовку для майбутніх працівників. Випробувальна служба триває від одного до трьох років і завершується пожиттєвим призначенням для тих, хто продемонстрував високу ефективність. Важливими елементами німецької системи є дерегулювання, скорочення бюрократії та запобігання корупції, що створює умови для модернізації адміністрацій і підвищення ефективності публічної служби. За підготовку публічних службовців тут відповідають так звані вищі професійні школи публічного управління, представлені розгалуженою мережею. Крім основної вищої школи Федераціїтакож здійснюють роботу аналогічні школи у федеральних землях. До того ж, спеціальні навчальні заклади та навчальні центри мають відомства, які уповноважені проводити роботу щодо підвищення кваліфікації публічних службовців. Головним умовам для прийому у вищу професійну школу є надходження на державну службу [8].

Іспанська система управління персоналом на державній службі відрізняється закритістю та орієнтацією на поступову інтеграцію службовців у робочий процес [284]. Вона передбачає проходження підготовчого періоду, протягом якого новоприйняті працівники мають обмежений рівень правового захисту та можуть бути звільнені за порушення дисципліни. Особливістю цієї системи є те, що службовці на цьому етапі ще не обіймають постійні посади, а проходять інтенсивне теоретичне та практичне навчання, яке має на меті підготувати їх до подальших професійних викликів. Після завершення підготовчого періоду працівники переходять до випробувальної фази, яка триває від одного до трьох років, залежно від рівня посади. Такий підхід спрямований

на забезпечення того, що лише найбільш компетентні та підготовлені працівники залишаються на службі. Іспанська система є високо стратифікованою та підтримує чітку залежність кар'єрного зростання від освітнього рівня та професійних досягнень. Окрім того, у ній передбачено регулярний перегляд умов праці та оплати, що стимулює професійний розвиток та адаптацію до нових викликів. Це сприяє підтриманню високого рівня професіоналізму і стабільності в державному управлінні.

Французька система управління персоналом державної служби, на відміну від іспанської, ґрунтується на концепції довічної кар’єри та регулюється адміністративним, а не трудовим правом [284]. Це означає, що працівники перебувають у юридично особливому становищі, їхні права та обов’язки визначаються окремими адміністративними нормами. Важливою характеристикою французької системи є забезпечення стабільності кар’єрного розвитку, що сприяє довготривалому перебуванню службовців на державній службі та їх поступовому просуванню по кар'єрних сходах.

Кар’єрний розвиток у Франції здійснюється двома основними шляхами. Перший шлях передбачає автоматичне підвищення в межах певного рангу, що здебільшого залежить від стажу. Отримання високих оцінок може пришвидшити цей процес, однак навіть за умов невисоких результатів кар’єрний розвиток не зупиняється після досягнення максимального стажу на певному етапі. Другий шлях передбачає просування за рангом на основі професійних досягнень та успішної участі у національних конкурсах. Таким чином, французька система поєднує елементи автоматичного просування зі стимулюванням індивідуальних досягнень, що дозволяє підтримувати баланс між стабільністю та мотивацією до розвитку.

Нині у провідних європейських та північноамериканських країнах функціонують спеціалізовані програми підготовки кадрів для публічної служби, ядром яких є уніфікований стандарт MPA (Master of Public Administration). Ступінь магістра з публічного управління вважається важливою складовою реформування державної служби в багатьох державах. Водночас, попри загальну подібність статусу публічних службовців, між країнами зберігаються суттєві

відмінності, що відображають різні підходи до професійної підготовки державних службовців [3].

Отже, європейські країни мають багаторічний досвід побудови прозорих, структурованих і адаптивних систем управління державними кадрами, що забезпечують високий рівень професіоналізму, мотивації та стабільності державної служби. Представлена порівняльна таблиця 1.6 дозволяє визначити ключові напрями, що можуть бути корисними для адаптації в Україні з метою вдосконалення національної системи управління публічною службою.

Таблиця 1.6 Ключові зарубіжні практики управління трудовими ресурсами та можливості їх адаптації для України

Країна	Особливості системи управління трудовими ресурсами	Можливості адаптації для України
Велика Британія	Відкрита конкуренція, меритократія, акцент на постійному розвитку компетенцій	Можливість впровадження конкуренції при прийомі на роботу та акцент на безперервному навчанні
Франція	Централізована система, стабільність кар'єрного розвитку, довічна кар'єра	Адаптація елементів централізації, створення стабільних кар'єрних можливостей
Польща	Гармонізація з європейськими стандартами, акцент на прозорості відбору кадрів	Впровадження системи прозорого набору кадрів, розвиток механізмів навчання
Латвія	Орієнтація на державний сектор, недостатній розвиток адаптації до викликів	Можливість адаптації механізмів залучення кадрів та їхнього професійного розвитку
Німеччина	Триступенева система: підготовча, випробувальна та пожиттєва служби, дерегулювання	Запровадження випробувального періоду та систематизація навчання
Іспанія	Закритість системи, інтенсивний підготовчий та випробувальний періоди, стратифікація	Створення стадій кар'єрного розвитку з інтенсивним навчанням на початкових етапах
Країни Балтії	Активне впровадження HRMIS, електронного урядування, систем оцінки ефективності працівників на рівні громад	Використання досвіду електронного урядування, систем оцінювання результатів праці та механізмів професійного розвитку кадрів
Китай	Узгодження структури зайнятості людських ресурсів зі змінами промислової структури; перерозподіл трудових ресурсів між секторами економіки; посилення ролі третинного сектору; значна увага до професійної адаптації та регіонального розміщення трудового потенціалу	Використання структурно-адаптивного підходу до управління трудовими ресурсами публічної сфери; узгодження кадрової політики громад із потребами регіональної економіки, відновлення, ринку праці та демографічними змінами

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [181; 311; 257; 284; 181; 16]

Для України зазначені практики мають значення насамперед як орієнтири для вдосконалення власної системи управління трудовими ресурсами. З урахуванням цього доцільно порівняти окремі елементи кадрової політики в країнах ЄС та Україні, зокрема систему відбору, професійний розвиток, оцінювання ефективності та цифровізацію HR-процесів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 Порівняльний аналіз систем управління людськими ресурсами в країнах ЄС

Країна	Система відбору	Програми розвитку	Оцінка ефективності	Цифровізація HR	Індекс ефективності*
Франція	Merit-based	Комплексна	Багатокритеріальна	Висока	8,7
Німеччина	Merit-based	Систематична	Регулярна	Висока	8,9
Польща	Змішана	Модульна	Періодична	Середня	7,5
Естонія	Merit-based	Інноваційна	Постійна	Дуже висока	8,8
Україна	Змішана	Стандартна	Формальна	Низька	5,6

*Індекс ефективності за методологією SIGMA (2023) [38]

Наведений індекс ефективності (SIGMA, 2023) відображає комплексну оцінку якості інституцій публічної адміністрації (процеси добору, професіоналізація, прозорість, результативність). Вищі значення корелюють із merit-based відбором, безперервним навчанням і високим рівнем цифровізації HR-процесів.

Так, досвід Німеччини та Естонії свідчить про високу результативність цього підходу – індекс ефективності управління в цих країнах сягає 8,9 та 8,8 відповідно, що значно перевищує показники країн із гібридними моделями відбору. Дослідження програм професійного розвитку підтверджують існування прямого зв’язку між комплексністю підходів до навчання та рівнем ефективності HRM. Наприклад, Франція й Німеччина, які впроваджують системні програми безперервного розвитку, демонструють високі показники (8,7 та 8,9). Водночас у Польщі, де навчання організоване більш стандартизовано, цей показник нижчий – 7,5. Найгірші результати демонструє Україна, де розвиток персоналу залишається традиційним і фрагментарним: індекс ефективності становить лише

5,6 [3]. Особливу увагу привертає залежність між рівнем цифровізації HR-процесів та загальною дієвістю системи управління кадрами. Естонія, яка досягла найвищого ступеня цифровізації серед досліджуваних країн, водночас демонструє й високий рівень результативності. Подібна кореляція простежується і у Франції та Німеччині, де цифрові технології посилюють ефективність управління. Для України характерний низький рівень діджиталізації кадрових процесів, що безпосередньо відображається на загальних показниках результативності.

До сильних сторін зарубіжних моделей управління людськими ресурсами можна віднести:

- цілісність і комплексність – іноземні практики передбачають узгоджений підхід, що охоплює весь життєвий цикл працівника: від відбору й адаптації до оцінювання результативності та розвитку кар'єри;
- орієнтацію на результат – ключова увага зосереджується на досягненні вимірюваних цілей організації завдяки ефективному використанню кадрового потенціалу;
- інноваційний характер – у багатьох країнах активно застосовують сучасні технології та методики, зокрема системи управління талантами й HR-аналітику;
- гнучкість – зарубіжні моделі здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до нових потреб;
- пріоритет розвитку персоналу – значна увага приділяється професійному зростанню, підвищенню кваліфікації та кар'єрним перспективам співробітників.

Забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами публічної сфери виступає одним із ключових чинників економічного розвитку країни та зростання добробуту населення. Зокрема, оцінити результати такого впливу дозволяють інтегральні міжнародні показники, серед яких Індекс належного урядування (Chandler Good Government Index, CGGI) та Індекс людського розвитку (Human Development Index, HDI). Зазначені індикатори відображають

не лише ефективність функціонування державних інституцій, але й кінцеві результати їх діяльності у вигляді рівня добробуту населення.

У цьому контексті доцільно детальніше розглянути Індекс людського розвитку як узагальнений показник, що характеризує рівень реалізації людського потенціалу. Індекс людського розвитку (Human Development Index) – це інтегральний показник, який розраховується Програмою розвитку ООН та використовується для оцінки досягнень країни за трьома ключовими вимірами: тривалість і якість життя, рівень освіти та доходи населення [60].

Застосування ІЛР дозволяє відійти від вузького трактування розвитку виключно через показники валового внутрішнього продукту та перейти до оцінки реальної якості життя населення. Адже навіть за наявності високих економічних показників рівень розвитку не може вважатися достатнім у разі обмеженого доступу до освіти, медичних послуг або низького рівня доходів.

Кожен із компонентів індексу має самостійне значення: тривалість життя відображає загальний стан здоров’я населення та доступ до медичних послуг, рівень освіти характеризує можливості розвитку людського капіталу, а доходи населення визначають матеріальні умови життя. Узагальнення цих складових дозволяє сформувати інтегральний показник у межах від 0 до 1, де вищі значення відповідають вищому рівню людського розвитку.

Таким чином, Індекс людського розвитку трансформує статистичні дані у комплексну характеристику людського потенціалу країни, що дозволяє оцінити ефективність соціально-економічної політики держави. У сучасних умовах цей показник виступає важливим орієнтиром для формування управлінських рішень, спрямованих не лише на економічне зростання, але й на підвищення якості життя населення.

З метою більш детального аналізу рівня людського розвитку доцільно здійснити групування країн за інтервалами значень Індексу людського розвитку, що дозволяє виявити ступінь їх диференціації та простежити загальні закономірності розвитку (табл.1.8).

Таблиця 1.8 Групування країн із дуже високим рівнем людського розвитку за інтервалами значень HDI (2023 р.)

Блок	Інтервал HDI	Країни
1	0,972 – 0,930	Ісландія, Норвегія, Швейцарія, Данія, Німеччина, Швеція, Австралія, Гонконг (САР Китаю), Нідерланди, Бельгія, Ірландія, Фінляндія, Сінгапур, Сполучене Королівство, Об'єднані Арабські Емірати, Канада, Ліхтенштейн, Нова Зеландія, Сполучені Штати Америки, Республіка Корея, Словенія, Австрія
2	0,929 – 0,888	Японія, Мальта, Люксембург, Франція, Ізраїль, Іспанія, Чехія, Італія, Сан-Марино, Андорра, Кіпр, Греція, Польща, Естонія, Саудівська Аравія, Бахрейн, Литва, Португалія
3	0,887 – 0,846	Хорватія, Латвія, Катар, Словаччина, Чилі, Угорщина, Аргентина, Чорногорія, Уругвай, Оман, Туреччина, Кувейт, Антигуа і Барбуда, Сейшельські Острови, Болгарія, Румунія
4	0,845 – 0,804	Грузія, Сент-Кітс і Невіс, Панама, Бруней-Даруссалам, Казахстан, Коста-Рика, Сербія, Багамські Острови, Малайзія, Північна Македонія, Вірменія, Барбадос, Албанія, Тринідад і Тобаго, Маврикій, Боснія і Герцеговина

Джерело: згруповано за даними [60]

Як видно з табл. 1.8, країни з дуже високим рівнем людського розвитку характеризуються значною концентрацією економічно розвинених держав, серед яких домінують країни Європи, а також окремі держави Північної Америки та Азійсько-Тихоокеанського регіону. Це свідчить про наявність стійких моделей економічного розвитку, що базуються на високому рівні доходів населення, розвинених соціальних системах та значних інвестиціях у людський капітал.

Водночас внутрішня диференціація в межах цієї групи (від 0,804 до 0,972) відображає різний рівень ефективності використання ресурсів і ступінь зрілості економічних систем. Країни верхнього інтервалу демонструють максимально наближені до граничних значення показника, що є результатом довгострокової стабільності економічного розвитку, високої продуктивності праці та ефективної соціально-економічної політики.

Таблиця 1.9 Групування країн з високим рівнем людського розвитку за інтервалами значень HDI (2023 р.)

Блок	Інтервал HDI	Країни
1	0,799 – 0,770	Іран, Сент-Вінсент і Гренадини, Таїланд, Китай, Перу, Гренада, Азербайджан, Мексика, Колумбія, Бразилія, Палау, Республіка Молдова, **Україна**
2	0,769 – 0,740	Еквадор, Домініканська Республіка, Гаяна, Шрі-Ланка, Тонга, Мальдіви, В'єтнам, Туркменістан, Алжир, Куба, Домініка, Парагвай, Єгипет, Йорданія, Ліван, Сент-Люсія, Монголія, Туніс, Південно-Африканська Республіка, Узбекистан
3	0,739 – 0,710	Болівія, Габон, Маршаллові Острови, Ботсвана, Фіджі, Індонезія, Суринам, Беліз, Лівія, Ямайка, Киргизстан, Філіппіни, Марокко
4	0,709 – 0,703	Венесуела, Самоа, Нікарагуа, Науру

Джерело: згруповано за даними [60]

У межах групи країн із високим рівнем людського розвитку спостерігається значно більша неоднорідність, що відображає різні траєкторії економічного розвитку. Частина держав демонструє наближення до групи з дуже високим рівнем розвитку, тоді як інші залишаються на етапі структурних трансформацій, пов'язаних із модернізацією економіки та підвищенням ефективності використання людського капіталу.

Для цієї групи характерним є поєднання відносно достатнього рівня доходів із наявністю внутрішніх дисбалансів, зокрема нерівномірності регіонального розвитку, обмеженого доступу до якісних соціальних послуг та різної продуктивності праці. Це зумовлює нестійкість темпів зростання людського розвитку та залежність його динаміки від економічних і інституційних змін.

Зокрема, для України значення ІЛР становить 0,779, що відповідає групі країн із високим рівнем розвитку. Попри складні соціально-економічні умови, зокрема воєнні виклики, спостерігається позитивна динаміка показника, що

свідчить про збереження базових елементів людського потенціалу, насамперед у сферах освіти та охорони здоров’я.

Таблиця 1.10 Групування країн із середнім рівнем людського розвитку за інтервалами значень HDI (2023 р.)

Блок	Інтервал HDI	Країни
1	0,698 – 0,650	Бутан, Есватіні, Ірак, Таджикистан, Тувалу, Бангладеш, Індія, Сальвадор, Екваторіальна Гвінея, Палестина, Кабо-Верде, Намібія, Гватемала
2	0,649 – 0,610	Конго, Гондурас, Кірибаті, Сан-Томе і Принсіпі, Тимор-Лешті, Гана, Кенія, Непал, Вануату, Лаоська Народно-Демократична Республіка, Ангола, Мікронезія, М’янма
3	0,609 – 0,580	Камбоджа, Коморські Острови, Зімбабве, Замбія, Камерун, Соломонові Острови, Кот-д’Івуар, Уганда
4	0,579 – 0,550	Руанда, Папуа-Нова Гвінея, Того, Сирія, Мавританія, Нігерія, Танзанія, Гаїті, Лесото

Джерело: згруповано за даними [60]

Країни із середнім рівнем людського розвитку характеризуються наявністю суттєвих економічних обмежень, які стримують реалізацію людського потенціалу. Для цієї групи типовими є нижчий рівень доходів населення, обмежені можливості доступу до якісної освіти та медичних послуг, а також недостатня продуктивність праці.

Водночас внутрішня диференціація в межах цієї категорії свідчить про різний рівень економічної стабільності та потенціал подальшого розвитку. Країни верхніх інтервалів демонструють поступове наближення до групи з високим рівнем розвитку, що зумовлено економічним зростанням та частковим покращенням соціальних показників. Натомість держави нижчих інтервалів залишаються вразливими до зовнішніх економічних шоків і характеризуються низькою ефективністю використання ресурсів.

Таблиця 1.11 Групування країн із низьким рівнем людського розвитку за інтервалами значень HDI (2023 р.)

Блок	Інтервал HDI	Країни
1	0,544 – 0,510	Пакистан, Сенегал, Гамбія, Демократична Республіка Конго, Малаві, Бенін, Гвінея-Бісау, Джибуті, Судан, Ліберія
2	0,509 – 0,480	Еритрея, Гвінея, Ефіопія, Афганістан, Мозамбік, Мадагаскар
3	0,479 – 0,450	Ємен, Сьєрра-Леоне, Буркіна-Фасо
4	0,449 – 0,388	Бурунді, Малі, Нігер, Чад, Центральноафриканська Республіка, Сомалі, Південний Судан

Джерело: згруповано за даними [60]

Країни з низьким рівнем людського розвитку характеризуються глибокими соціально-економічними диспропорціями, що проявляються у низькому рівні доходів населення, обмеженому доступі до базових соціальних послуг та недостатньому розвитку людського капіталу. Як видно з табл. Х.Х, більшість держав цієї групи зосереджена в країнах Африки та окремих регіонах Азії, що відображає історично сформовані структурні обмеження їх економічного розвитку.

Нижчі значення Індексу людського розвитку (0,388-0,544) свідчать про наявність системних проблем, пов’язаних із низькою продуктивністю праці, обмеженим рівнем інвестицій у освіту та охорону здоров’я, а також високою вразливістю до економічних і політичних криз. У таких умовах людський потенціал використовується недостатньо ефективно, що стримує економічне зростання та відтворює замкнене коло бідності.

Узагальнюючи результати проведеного групування, слід зазначити, що рівень людського розвитку чітко відображає ступінь економічної диференціації країн світу. Від високорозвинених економік із ефективним використанням людського капіталу до країн із системними соціально-економічними обмеженнями простежується закономірний перехід, що характеризується зниженням продуктивності праці, доходів населення та якості життя. Це свідчить

про визначальну роль економічних факторів у формуванні людського розвитку та створює підґрунтя для подальшого аналізу інституційних механізмів, що забезпечують або стримують цей процес.

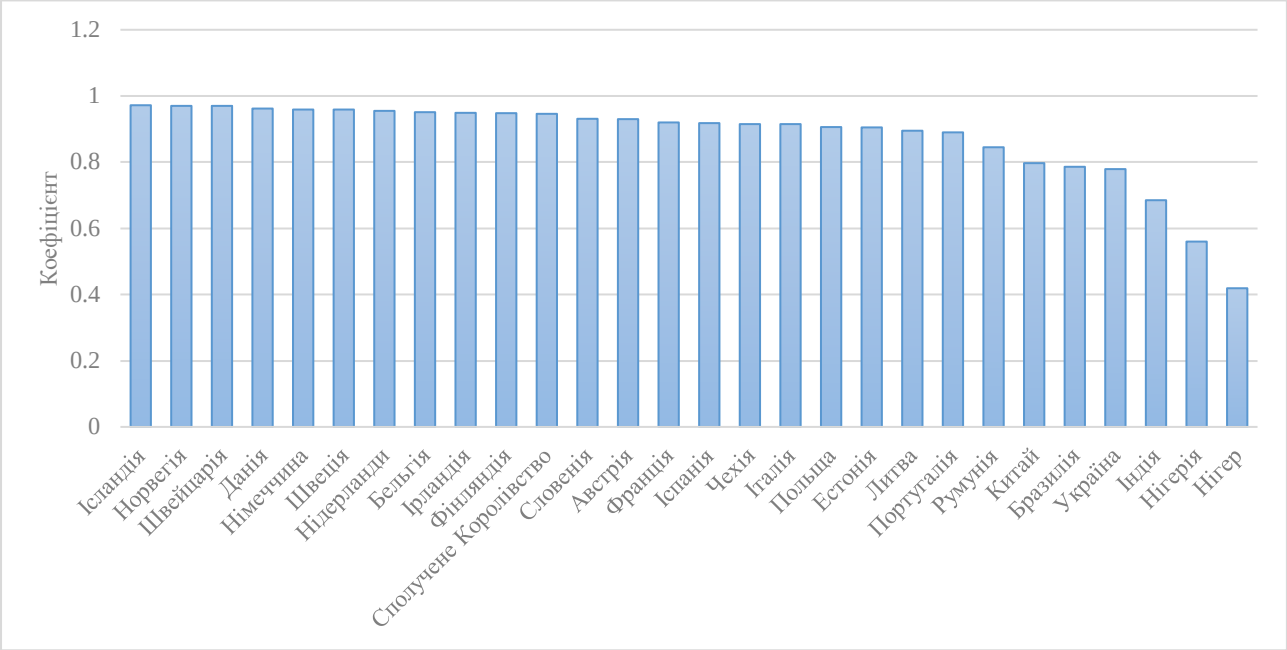


Рисунок 1.6 – Розподіл країн за рівнем людського розвитку (HDI), 2023 р.

Джерело: сформовано за даними [60]

Наведена вибірка країн за рівнем людського розвитку у порядку спадання дозволяє наочно відобразити економічну диференціацію держав світу за ключовими соціально-економічними параметрами. Як видно з рис. 1.6, у верхній частині розподілу зосереджені переважно економічно розвинені країни, для яких характерні високі значення доходів населення, продуктивності праці та рівня інвестицій у людський капітал. Це зумовлює їхні високі позиції за Індексом людського розвитку.

Виявлені відмінності у рівні людського розвитку потребують подальшого пояснення з точки зору факторів, що їх зумовлюють. Оскільки досягнутий рівень добробуту населення є результатом не лише наявності економічних ресурсів, але й ефективності їх використання, доцільним є звернення до аналізу якості публічного управління. У цьому контексті важливого значення набуває Індекс належного урядування (Chandler Good Government Index, CGGI), який дозволяє

оцінити спроможність держав забезпечувати ефективне управління ресурсами та досягнення високих соціально-економічних результатів.

Індекс належного урядування є міжнародним інтегральним показником, що щорічно оцінює ефективність та інституційну спроможність понад 100 країн світу за сукупністю ключових параметрів функціонування державного управління, зокрема у сферах стратегічного планування, управління людськими ресурсами, фінансової дисципліни та якості публічних послуг.

Таблиця 1.12 Рейтинг країн за Індексом належного урядування, 2025 р.

Країна	Значення CGGI					
	2023 р.		2024 р.		2025 р.	
	місце	бал	місце	бал	місце	бал
Сінгапур	1	0,862	1	0,866	1	0,875
Фінляндія	2	0,830	4	0,826	4	0,827
Швейцарія	3	0,827	6	0,816	6	0,812
Данія	4	0,819	2	0,829	2	0,833
Норвегія	5	0,808	3	0,827	3	0,830
Швеція	6	0,800	5	0,819	5	0,821
Німеччина	7	0,796	9	0,788	8	0,787
Нідерланди	8	0,782	7	0,794	7	0,788
Нова Зеландія	9	0,761	12	0,753	13	0,761
Австралія	10	0,760	11	0,760	12	0,768
Ірландія	10	0,760	10	0,772	11	0,772
Велика Британія	12	0,759	12	0,753	16	0,745
Австрія	13	0,749	18	0,736	19	0,731
Канада	14	0,747	15	0,749	14	0,760
Японія	15	0,741	20	0,732	19	0,731
Південна Корея	16	0,738	17	0,740	17	0,739
США	17	0,731	21	0,724	23	0,710
Франція	18	0,729	19	0,733	18	0,732
Естонія	19	0,728	16	0,743	15	0,746
Об’єднані Арабські Емірати	20	0,720	14	0,750	9	0,780
Ісландія	21	0,713	21	0,724	21	0,724
Бельгія	22	0,708	23	0,722	22	0,722
Словенія	23	0,695	24	0,697	26	0,694
Іспанія	24	0,688	25	0,690	27	0,691
Чехія	25	0,686	26	0,687	24	0,704
…						
Україна	62	0,478	71	0,472	72	0,478

Джерело: сформовано автором за даними [13]

Проведений аналіз групування країн за рівнем людського розвитку (HDI) у поєднанні з оцінкою якості публічного управління за Індексом належного

урядування (CGGI) дозволяє виявити стійку закономірність: рівень людського розвитку безпосередньо корелює з ефективністю управління трудовими ресурсами публічної сфери.

Зокрема, країни з дуже високими значеннями HDI (0,930-0,972), до яких належать Ісландія, Норвегія, Данія, Німеччина, Швеція, Нідерланди та інші, одночасно займають провідні позиції у рейтингу CGGI, демонструючи високі значення інституційної спроможності (понад 0,80). Це свідчить про наявність ефективних систем управління трудовими ресурсами, які базуються на принципах професіоналізації, merit-based підходу, прозорих механізмах мотивації та безперервного розвитку персоналу.

Натомість країни з нижчими значеннями HDI характеризуються не лише нижчим рівнем соціально-економічного розвитку, але й слабшими показниками якості публічного управління. Це проявляється у фрагментарності кадрової політики, недостатній ефективності систем мотивації, обмеженому впровадженні сучасних HR-практик та низькій продуктивності праці у публічному секторі.

Отже, управління трудовими ресурсами публічної сфери доцільно розглядати як системоутворюючий фактор забезпечення людського розвитку, що інтегрує інституційні, економічні та соціальні складові розвитку держави. Встановлений взаємозв’язок підтверджує, що підвищення ефективності кадрової політики у публічній сфері є одним із ключових резервів економічного зростання та забезпечення конкурентоспроможності економіки.

Водночас результати проведеного аналізу свідчать про наявність низки системних проблем у сфері управління трудовими ресурсами публічної сфери, які стримують реалізацію наявного людського потенціалу, особливо в умовах трансформаційних процесів в Україні.

З огляду на це доцільним є їх систематизація та узагальнення у вигляді карти проблем, що дозволяє комплексно охарактеризувати ключові обмеження та визначити напрями подальшого вдосконалення управління трудовими ресурсами.

Охарактеризуємо карту проблем управління трудовими ресурсами публічної сфери в Україні (табл.1.13).

Таблиця 1.13 Карта проблем управління трудовими ресурсами у публічній сфері України

Проблема	Причини	Наслідки	Шляхи подолання
Кадрова нестабільність та непрозорість відбору	Політичний вплив, відсутність єдиних стандартів HRM, слабкі конкурси	Висока плинність кадрів, зниження довіри до державної служби	Запровадження merit-based процедур, незалежні конкурси, підвищення прозорості
Недостатній розвиток професійної освіти	Фрагментарні програми навчання, низьке фінансування	Застарілі компетенції, низька адаптивність до викликів	Впровадження системи безперервного навчання, e-learning, HRMIS-моніторинг
Відсутність єдиної кадрової політики	Децентралізоване управління, слабка координація НАДС	Нерівномірність якості кадрів у регіонах	Створення уніфікованих стандартів HRM, національної HR-стратегії
Політизація державної служби	Залежність від політичних еліт	Зниження ефективності та довіри громадян	Деполітизація HRM, незалежні кадрові комісії
Низький рівень цифровізації	Відсутність комплексних IT-рішень, слабка кіберзахищеність	Бюрократизація, дублювання функцій	Масштабування HRMIS, впровадження HR-аналітики та ШІ
Регіональні диспропорції	Різний рівень фінансування громад, «відтік мізків»	Нерівність доступу до якісних кадрів у громадах	Балансування трансфертів, розвиток кадрового резерву на місцях
Відтік молоді та дефіцит кадрів	Міграція, низький престиж служби, слабка мотивація	Старіння кадрів, брак інноваційності	Програми залучення молоді, кар'єрні треки, мотиваційні пакети
Виклики післявоєнного періоду	Руйнування інституцій, психологічні травми, відтік спеціалістів	Уповільнене відновлення, дефіцит кваліфікованих кадрів	Інвестиції у людський капітал, міжнародна підтримка, ресоціалізація персоналу

Джерело: власні дослідження

Зокрема, однією з ключових проблем залишається висока плинність управлінських кадрів, що призводить до втрати спадкоємності у діяльності органів виконавчої влади. Часті кадрові зміни унеможливлюють вироблення та

реалізацію довгострокових стратегій розвитку, знижуючи довіру громадян до державних інституцій. Відсутність прозорих процедур підбору, призначення та оцінювання державних службовців створює умови для зловживань і негативно позначається на якості управлінських рішень. Це вимагає комплексного підходу до реформування кадрової політики з урахуванням найкращих європейських практик.

Недосконаліть інституційного забезпечення професійного навчання державних службовців, обмеженість ресурсів і нерегулярність підвищення кваліфікації обмежують здатність кадрів адекватно реагувати на нові виклики. Це знижує рівень інноваційності управлінських процесів і посилює загальну непрестижність державної служби. Низький рівень соціального захисту та відсутність сучасних механізмів кар'єрного зростання призводять до відтоку кадрів і втрати інтелектуального потенціалу. У поєднанні з низьким рівнем соціального захисту ця проблема створює умови для відтоку кадрів та втрати інтелектуального потенціалу органів державної влади.

Національна система управління трудовими ресурсами публічної сфери не має уніфікованого підходу: у різних відомствах застосовуються відмінні механізми кадрової політики. Це ускладнює формування послідовної стратегії управління персоналом. Водночас відсутність належного державного та громадського контролю знижує рівень підзвітності державних службовців і ефективність виконання службових завдань. Необхідність запровадження чітких критеріїв оцінювання та прозорих механізмів моніторингу є актуальним завданням для підвищення підзвітності державного апарату та покращення якості виконання службових обов'язків.

Актуальною залишається проблема політизації кадрових процесів. Для забезпечення стабільності адміністративного апарату необхідним є розмежування політичних та управлінських функцій, формування окремого корпусу професійних державних службовців, діяльність яких не залежатиме від зміни урядів. Такий підхід відповідає європейським моделям good governance і сприятиме зростанню професіоналізму державної служби.

У процесі модернізації державної служби особливого значення набуває використання сучасних цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту. Вони відкривають нові можливості для автоматизації процесів відбору, навчання та управління персоналом. Використання нейромереж для персоналізованого навчання й Talent Management забезпечує швидку адаптацію освітніх програм до потреб конкретних службовців і підвищує їхню результативність.

Розвиток кадрового потенціалу в публічній сфері України має враховувати регіональні відмінності. Децентралізація створює можливості для адаптації кадрової політики до потреб конкретних територій, але водночас виявляє диспропорції між регіонами щодо умов праці, рівня заробітної плати та соціальних пакетів. Важливим напрямом регіональної адаптації в управлінні трудовими ресурсами є розробка й впровадження програм підвищення кваліфікації, орієнтованих на специфічні потреби місцевого ринку праці [149]. Через те, що різні області мають унікальні вимоги до кваліфікацій працівників залежно від економічної спеціалізації регіону, такі програми допомагають узгодити потреби ринку праці з наявним кадровим потенціалом. Наприклад, у промислових регіонах варто приділяти увагу технічній підготовці й спеціалізованим навичкам, тоді як в аграрних областях доцільно розвивати аграрні та екологічні компетенції. У таких умовах держава й місцева влада мають створювати умови для регулярного оновлення знань і навичок працівників через тренінги, освітні курси та програми перепідготовки, що дає можливість зменшити кадровий дефіцит і покращити рівень відповідності кваліфікації працівників до потреб регіону.

Одним із важливих викликів для публічної сфери залишається залучення молоді та кваліфікованих фахівців у регіони [149]. Молоді спеціалісти та перспективні професіонали часто обирають великі міста, що забезпечують кращі кар’єрні перспективи та якість життя. Для зупинки відтоку кадрів та залучення нових працівників регіональна влада має створювати сприятливі умови для роботи та життя. Це може включати розвиток інфраструктури, житлові програми для молодих спеціалістів, створення умов для розвитку малого і середнього

бізнесу, що забезпечує нові робочі місця, а також розвиток соціальних послуг, таких як якісна освіта, охорона здоров'я, культурні та спортивні заклади. Окрім цього, ефективною мотиваційною стратегією можуть бути місцеві гранти, субсидії на житло та професійне зростання, які підтримують молодих працівників у їхньому виборі роботи в менш розвинених регіонах.

У післявоєнний період ключовим стає інвестування у людський капітал через розвиток системи професійного навчання, перепідготовку кадрів і підтримку соціальної інтеграції постраждалих категорій населення. Саме ці інвестиції визначатимуть конкурентоспроможність публічного сектору та його здатність адаптуватися до швидкоплинних соціально-економічних умов. З огляду на актуальні соціально-економічні зміни, значний акцент робиться на інвестиціях в освіту, професійне навчання та підтримку людського капіталу як ключові елементи стабільного відновлення. Завдяки підтримці та навчальним програмам для державних службовців в Україні можливе створення конкурентоспроможної системи управління людськими ресурсами, здатної оперативно реагувати на змінні потреби суспільства.

Висновки до розділу 1

Обґрунтовано понятійно-категорійний апарат дослідження трудових ресурсів публічної сфери регіону та розкрито еволюцію наукових підходів до розуміння цієї категорії. Встановлено, що трудові ресурси саме публічної сфери варто розглядати як багатовимірний людський потенціал, що включає *інституційний, професійно-функціональний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний* і *соціально-адаптаційний* виміри та охоплює взаємодію чотирьох ключових кадрових сегментів: державних службовців, та посадових осіб місцевого самоврядування, працівників і волонтерів громадського сектору та фахівців публічних установ соціальної сфери. Доведено, що їх ефективне функціонування має безпосередній економічний вимір, оскільки визначає продуктивність праці у публічному секторі, якість надання публічних послуг та загальний рівень соціально-економічного розвитку держави.

Поглиблено наукове розуміння публічної сфери, яка розглядається як багаторівневий інституційно-комунікаційний простір, у межах якого здійснюється формування, реалізація та оцінювання публічної політики через взаємодію чотирьох ключових підсистем: державної служби, органів місцевого самоврядування, громадського сектору та публічних установ соціальної сфери. Саме їхні трудові ресурси виступають ключовим фактором забезпечення результативності цього процесу та формують спроможність держави ефективно використовувати економічні ресурси, забезпечувати якісні публічні послуги та підтримувати стабільність соціально-економічної системи.

Систематизовано фактори впливу на формування трудових ресурсів публічної сфери: макрорівень (нормативно-правове середовище та стратегічні пріоритети держави), мезорівень (організаційно-управлінські, освітні та технологічні умови), мікрорівень (компетентності, мотивація, професійна етика та здатність до адаптації) та встановлено їх економічну обумовленість. Обґрунтовано доцільність застосування концептуальної моделі CIVIC, яка інтегрує ключові складові управління трудовими ресурсами та забезпечує узгодженість кадрової політики. Доведено, що використання такої моделі сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації використання бюджетних ресурсів і зміцненню фінансової та інституційної стійкості публічної сфери.

Обґрунтовано багаторівневу модель управління трудовими ресурсами у публічній сфері України, яка інтегрує нормативно-правовий (законодавчі та регуляторні засади функціонування кадрової системи), центрально-інституційний (охоплює діяльність Національного агентства України з питань державної служби та забезпечує формування єдиної кадрової політики, її моніторинг та методичний супровід), координаційний (відповідає за узгодження політик, обмін практиками, налагодження взаємодії між центральним та регіональним рівнями, сприяючи виробленню єдиних стандартів та синергії дій) та виконавчий (реалізує практичні процедури управління персоналом – добір, адаптацію, навчання, оцінювання, розвиток та мотивацію працівників, забезпечуючи якість і результативність надання публічних послуг) рівні. Запропонована модель відображає системність і взаємозалежність кадрової

політики, поєднує класичні засади управління персоналом із сучасними викликами воєнного стану, цифровізації та євроінтеграції, створюючи основу для підвищення стійкості та ефективності публічної служби.

Дослідження регіональних особливостей управління трудовими ресурсами публічної сфери засвідчило суттєву диференціацію підходів за умовами соціально-економічного розвитку, демографічною структурою та інституційною спроможністю громад. Виявлені відмінності у практиках найму, мотивації, оцінювання результативності, професійного розвитку та організаційних моделях (ієрархічна, матрична, делегована, групова), що зумовлює різну якість та стійкість кадрових систем на місцях. Встановлено, що регіони з потужною економікою та освітньою інфраструктурою демонструють вищу частку безперервного навчання й кращі мотиваційні програми, тоді як території з обмеженими ресурсами потребують посилення інституційної підтримки, адресних програм підготовки кадрів та цифровізації HR-процесів.

Проведений порівняльний аналіз зарубіжних моделей управління трудовими ресурсами публічної сфери засвідчив, що найбільш ефективними є системи, які поєднують принципи merit-based відбору, безперервного професійного розвитку, цифровізації кадрових процесів та орієнтації на результат. Встановлено, що такі підходи забезпечують не лише підвищення якості управління, але й зростання економічної ефективності, зокрема через підвищення продуктивності праці, оптимізацію бюджетних витрат та зміцнення конкурентоспроможності економіки. Отримані результати узгоджуються з даними міжнародних індексів, зокрема Індексу людського розвитку та Індексу належного урядування, які демонструють, що країни з більш ефективними системами управління трудовими ресурсами публічної сфери мають вищі показники соціально-економічного розвитку та якості державного управління. Для України обґрунтовано доцільність адаптації комплексної моделі управління трудовими ресурсами, яка враховує національні особливості та стратегічні пріоритети розвитку.

РОЗДІЛ 2.
МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ

2.1 Методи та моделі HRM-аналітики у публічній сфері: критерії, індикатори, цифрові платформи

У сучасних умовах трансформації публічного управління трудові ресурси публічної сфери доцільно розглядати не лише як соціально-управлінську категорію, але і як ключовий економічний ресурс, що забезпечує виробництво публічних послуг та реалізацію функцій держави і місцевого самоврядування. У цьому контексті ефективність управління трудовими ресурсами визначається співвідношенням витрат на їх утримання та результатів діяльності публічних інституцій, що формує основу економічного підходу до HRM. Практичні матеріали українських IT-платформ [24; 69; 25; 68; 25; 272] свідчать про активне впровадження багаторівневої HR-аналітики – описової, діагностичної, прогнозної та розпорядчої, що дає змогу систематизувати інформацію про персонал і підвищити якість управлінських рішень (рис.2.1).

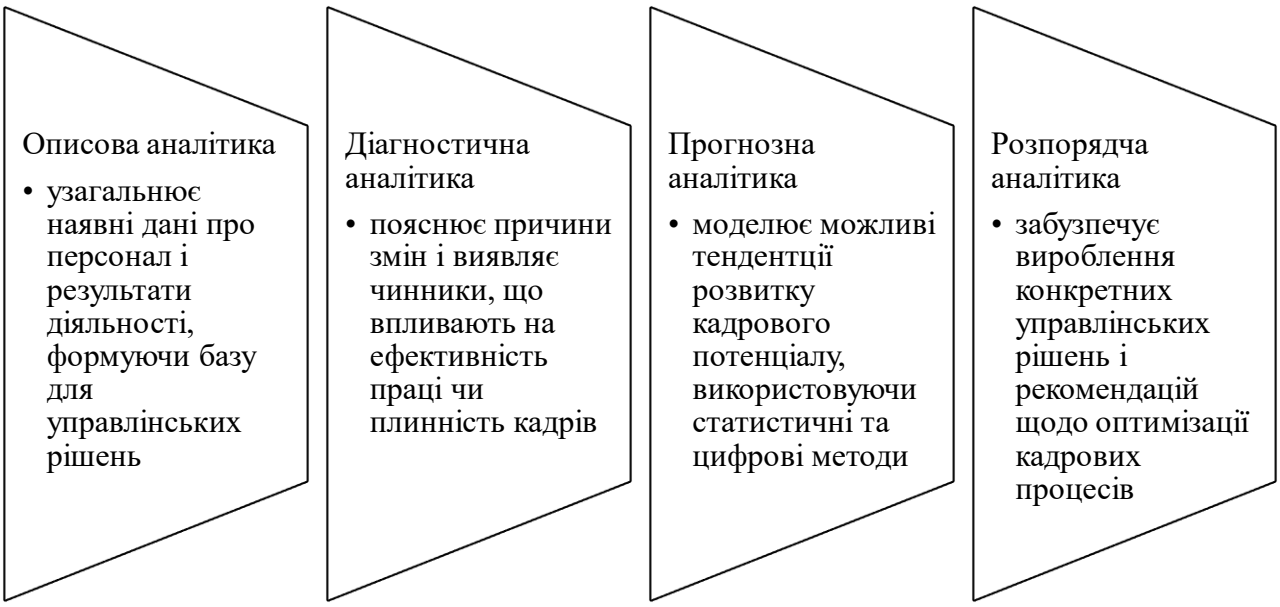


Рисунок 2.1 – Структура та функціональні рівні HRM-аналітики

Джерело: сформовано за даними [25; 272; 129; 154; 150]

У наукових дослідженнях HR-аналітика розглядається як ефективний інструмент стратегічного планування, оцінювання кадрового потенціалу та розвитку персоналу. Так, Т. Длугопольська та Ю. Гук [129] підкреслюють, що аналітичні підходи у сфері управління людськими ресурсами сприяють підвищенню якості управлінських рішень, формуванню сучасної кадрової політики та цифровому оновленню HR-процесів. Т. Козак та І. Копитова [154] акцентують на тому, що HR-аналітика є складовою диджиталізації економіки, оскільки дозволяє використовувати дані для підвищення ефективності діяльності підприємств і оптимізації управління персоналом. У роботі О. Кравчук, І. Варіс та К. Заривних [161] наголошено на ролі цифрових технологій у менеджменті персоналу, зокрема у забезпеченні прозорості процесів оцінювання, моніторингу результативності та розвитку компетентностей працівників. В. Просоленко [255] аналізує практики цифровізації рекрутингових процесів і доводить, що застосування HR-аналітики сприяє скороченню термінів пошуку кандидатів та підвищенню точності добору. О. Твердохліб і Н. Грицяк [298] розглядають HR-аналітику в контексті використання технологій аналізу великих масивів даних (Big Data) у публічному управлінні, підкреслюючи її значення для оцінювання ефективності кадрових процесів. А. Устіловська [308] визначає аналітику як основу цифровізації системи управління персоналом, що дозволяє вдосконалити процеси прийняття рішень і підвищити продуктивність організацій. Л. Шаульська та М. Кримова [326] трактують HR-аналітику як інструмент управління бізнесом у новій економіці, що забезпечує інтеграцію стратегічних, операційних і поведінкових показників діяльності персоналу. Д. Кобець [150] виокремлює ключові напрями застосування HR-аналітики: планування і реалізацію кадрових рішень, аналіз кадрового потенціалу, побудову кар’єри, проведення рекрутингових заходів, добір і оцінювання кадрів.

Таким чином, HRM-аналітика постає як система методів і моделей, що дає змогу інтегрувати кількісні та якісні показники для формування цілісної картини стану трудових ресурсів. Це створює підґрунтя для подальшого розгляду критеріїв, індикаторів та цифрових платформ, що забезпечують реалізацію HR-аналітики у публічній сфері.

У публічній сфері ефективне управління людськими ресурсами (HRM) відіграє ключову роль у забезпеченні якісних послуг для громадян, сприянні сталому розвитку та підвищенні результативності роботи публічних установ. В умовах зростаючих очікувань щодо прозорості, ефективності та підзвітності цих органів, управління персоналом має базуватися на гармонійному поєднанні традиційних підходів і сучасних технологій. Його сутність розкривається через виконання базових функцій управління трудовими ресурсами, які формують цілісний управлінський цикл (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 – Комплекс функцій управління трудовими ресурсами у публічній сфері

Джерело: сформовано за даними [160; 336; 149; 81; 239; 249]

Планування персоналу виступає базовою управлінською функцією, яка передбачає прогнозування потреб у кадрах, оцінку наявного потенціалу, формування кадрового резерву та узгодження кадрової стратегії з пріоритетами інституційного розвитку [239; 249; 233]. Її реалізація забезпечує своєчасне поповнення та якісне оновлення персоналу, оптимізує організаційну структуру та запобігає дисбалансам між потребами і можливостями кадрового забезпечення. З економічної точки зору ефективне планування персоналу дозволяє мінімізувати витрати на утримання надлишкового штату та запобігти втратам, пов'язаним із дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Добір і відбір кадрів спрямовані на залучення до публічної служби компетентних, доброчесних і вмотивованих фахівців. Ця функція ґрунтується на принципах відкритості, конкурсності та об'єктивності, що підвищує довіру громадян до державних інституцій [249; 239; 233; 77; 311]. Її інструментарій включає тестування, інтерв'ю за компетенціями, оцінку доброчесності, електронні платформи вакансій і цифрові бази даних претендентів. Економічний ефект якісного добору проявляється у зниженні витрат на повторний найм, скороченні плинності кадрів та підвищенні продуктивності праці працівників.

Адаптація персоналу має на меті ефективне входження новопризначених працівників у службове середовище, ознайомлення їх із регламентами, функціональними обов'язками, корпоративною культурою та цінностями органу. Системне наставництво, адаптаційні програми й індивідуальні плани розвитку дають змогу скоротити період професійної адаптації та мінімізувати ризики дезадаптації чи плинності кадрів [249; 239; 288; 114]. Ефективна адаптація сприяє швидшому досягненню продуктивності працівником та зменшенню непрямих витрат, пов'язаних із його входженням у посаду.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення кваліфікації, набуття нових компетентностей, розвиток управлінських, комунікативних і цифрових навичок [288; 159; 281]. Його реалізація здійснюється через програми професійного навчання, курси підвищення кваліфікації, стажування, e-learning-платформи та індивідуальні траєкторії розвитку. Ця функція формує кадрову гнучкість і адаптивність системи державної служби до технологічних і соціальних змін.

Інвестиції в розвиток персоналу забезпечують зростання людського капіталу та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів у довгостроковій перспективі.

Оцінювання діяльності персоналу виконує контрольну та аналітичну функції, спрямовані на визначення результативності, виявлення резервів підвищення ефективності, ухвалення рішень щодо просування, мотивації чи професійного навчання працівників. Сучасна практика включає застосування KPI, 360°-оцінювання, систем моніторингу досягнень і регулярних атестацій. Об'єктивність оцінювання підсилює професіоналізацію кадрового корпусу [249; 239; 164; 217]. Оцінювання дозволяє кількісно вимірювати продуктивність праці та забезпечує обґрунтований розподіл ресурсів відповідно до результатів діяльності.

Мотивація та стимулювання інтегрують матеріальні й нематеріальні інструменти, спрямовані на підтримку високої продуктивності праці, задоволення службовців і формування їхньої лояльності до органу влади [249; 239; 338; 336; 332; 340]. До таких механізмів належать премії, надбавки, соціальні гарантії, визнання досягнень, участь у проєктах, гнучкий графік і розвиток кар'єрних можливостей. Ефективна мотивація сприяє зменшенню плинності кадрів і підвищенню якості управлінських рішень.

Завершення службових відносин є заключною, але не менш важливою функцією, що забезпечує дотримання правових процедур звільнення, передачу справ, збереження інституційної пам'яті та аналіз причин кадрових втрат [259; 65; 239; 249]. Наявність системного підходу до завершення трудових відносин дозволяє формувати аналітичну базу для подальшого вдосконалення кадрової політики.

Таким чином, функції управління трудовими ресурсами формують логічно завершений управлінський цикл. Їх взаємозв'язок забезпечує системність кадрової політики, орієнтованої на підвищення ефективності, професіоналізацію та стабільність публічної служби. Водночас реалізація кожної з функцій спирається на специфічні методи та інструменти HRM, які визначають зміст і технології кадрової роботи. Основні методи управління трудовими ресурсами у

публічній сфері, їх сутність, інструментарій та практичне значення узагальнено в таблиці 2.1. Така класифікація дозволяє краще зрозуміти функціональну роль кожного методу в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 2.1 Методи управління трудовими ресурсами публічної сфери

Вид методів	Зміст методів	Основні інструменти	Значення для публічного управління
Адміністративні методи	Ґрунтуються на законодавчих та нормативних документах, положеннях, наказах, інструкціях. Мають обов'язковий характер і регламентують службову діяльність.	Розпорядження, правила, посадові інструкції, настанови, контроль, дисциплінарні заходи.	Гарантують організованість, стабільність, дисципліну та узгодженість дій у межах правового поля.
Економічні методи	Передбачають матеріальне стимулювання працівників.	Посадові оклади, премії, надбавки, доплати, заохочення за інновації.	Підвищують продуктивність, ефективність та мотивацію досягати результатів у рамках наявних бюджетних ресурсів.
Соціально-психологічні методи	Орієнтовані на створення позитивного психологічного клімату, підтримку мотивації, згуртованості колективу та емоційної стійкості співробітників.	Обговорення, наради, опитування, командні заходи, коучинг, неформальні зустрічі, психологічна підтримка.	Сприяють підвищенню лояльності та задоволеності роботою, формують довіру до керівництва, зменшують ризики внутрішніх конфліктів.
Інноваційні HR-методи	Використання сучасних підходів до управління персоналом, що базуються на цифрових технологіях, орієнтації на результативність і гнучкості управлінських процесів.	KPI, performance management, HRIS, 360°-оцінювання, agile-планування, кадрова аналітика.	Забезпечують прозорість, професіоналізацію управління, сприяють якісним управлінським рішенням та посилюють стратегічну роль HR.

Джерело: сформовано та доповнено автором із застосуванням [39; 48]

Систематизація вказаних методів демонструє важливість інтегрованого підходу до управління трудовими ресурсами в публічній сфері. Кожна група методів виконує свою специфічну роль: адміністративні гарантують нормативну

стабільність і правову впорядкованість; економічні стимулюють до продуктивної діяльності з урахуванням обмежених ресурсів; соціально-психологічні сприяють формуванню сприятливого організаційного клімату; а інноваційні реагують на сучасні виклики, такі як цифровізація та аналітичні технології.

Особливого значення у сучасних умовах набувають економічні методи управління трудовими ресурсами, які виходять за межі виключно матеріального стимулювання та формують економічний механізм забезпечення ефективності публічної служби. Вони передбачають управління витратами на персонал, оптимізацію чисельності працівників, оцінювання продуктивності праці та забезпечення раціонального використання бюджетних ресурсів.

Економічні методи базуються на принципі співвідношення «витрати – результат», що дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів у публічній сфері. До їх складу доцільно віднести оплату праці та систему преміювання, бюджетування кадрових витрат, аналіз вартості утримання одного працівника, оцінювання продуктивності праці, впровадження систем KPI, а також моніторинг ефективності виконання бюджетних програм.

У публічній сфері економічні методи мають специфічні особливості, пов’язані з обмеженістю фінансових ресурсів та необхідністю забезпечення суспільного результату. На відміну від приватного сектору, їх ефективність вимірюється не лише фінансовими показниками, але й соціально-економічними результатами, зокрема якістю надання публічних послуг, рівнем задоволеності громадян та ефективністю використання бюджетних коштів.

Важливим елементом економічних методів є оцінювання видатків на утримання апарату управління, що дозволяє визначити частку адміністративних витрат у структурі бюджету громади та оцінити ефективність організаційної структури. Оптимізація таких витрат сприяє підвищенню фінансової спроможності громади та забезпечує більш раціональний розподіл ресурсів. Крім того, економічні методи тісно пов’язані із застосуванням рейтингів територіальних громад, які відображають рівень фінансової спроможності, ефективність управління та результативність використання ресурсів. Це дозволяє здійснювати порівняльний аналіз, визначати кращі практики та

формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення кадрової політики.

Саме служби управління персоналом є інституційними носіями цих змін і забезпечують їх нормативне втілення. Так, відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу» [239] служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

Для ефективного виконання завдань, закладених в діяльність служби управління персоналом, вона повинна брати на себе кілька ключових ролей: аналітика – ця функція передбачає стратегічне управління кадрами, формулювання стратегічних цілей державного органу, а також їх інтеграцію з HR-стратегією; комунікатора – служба управління персоналом має бути представником інтересів працівників у межах державного органу, забезпечувати належну мотивацію та підтримку співробітників, а також гарантувати право голосу для кожного державного службовця; каталізатора змін – її завдання полягає в модернізації, внесенні змін та оновленні структури державного органу, сприяючи перетворенням.

Сучасна система управління трудовими ресурсами публічної сфери дедалі більше орієнтується на використання цифрових інструментів та аналітичних методів оцінювання ефективності роботи. Впровадження HRM-аналітики, автоматизованих систем управління персоналом і ключових показників ефективності (KPI) створює передумови для підвищення прозорості, результативності та гнучкості кадрових процесів. У публічній сфері це забезпечує не лише моніторинг професійної діяльності, а й формування культури управління на основі даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. У цьому контексті доцільно проаналізувати передові HR-практики, що

застосовуються у сфері публічного управління різних країн та можуть бути застосовані в Україні [146; 239; 167; 175; 215; 257; 284; 311; 274; 209; 335]. Їх основою є цифрові платформи, аналітика, компетентнісний підхід і системи оцінювання результативності, які формують стратегічну спроможність кадрової політики публічних установ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Передові HR-практики у публічному управлінні

Інструменти та методи	Характеристика	Результати
Performance management (управління за результатами, KPI)	Встановлення чітких показників ефективності для працівників.	Реальне вимірювання внеску працівника у досягнення цілей установи.
360°-оцінювання	Комплексна оцінка працівника з боку керівництва, колег, підлеглих.	Об'єктивність і всебічність оцінювання.
Електронні опитування задоволеності персоналу	Вивчення думки працівників щодо умов праці та управління.	Виявлення проблем і підвищення рівня задоволеності
Індекс залученості (Engagement index)	Вимірювання рівня зацікавленості та залученості працівників.	Підвищення мотивації, зниження плинності кадрів.
Моделювання компетентнісних профілів	Формування чітких вимог до знань, умінь і навичок працівників.	Узгодження компетенцій з потребами установи.
HRIS-системи	Використання цифрових рішень для управління персоналом.	Індивідуалізоване управління кар'єрою, формування траєкторії розвитку.
Плани розвитку, наставництво	Персоналізовані програми навчання та підвищення кваліфікації.	Професійне зростання, підготовка майбутніх керівників.

Джерело: сформовано та доповнено автором із застосуванням [39; 48]

Аналіз представлених практик демонструє поступову еволюцію від класичних адміністративних підходів до сучасного управління трудовими ресурсами публічної сфери, що базується на інноваціях та аналітиці. Застосування таких інструментів, як управління продуктивністю (performance management), 360°-оцінювання, індекс залученості, HRIS-системи, дає можливість об'єктивно оцінювати результативність працівників, розробляти персональні траєкторії розвитку, покращувати робочий клімат і стимулювати лідерський потенціал.

Разом з тим, динамічний розвиток цифрових технологій підвищення професійної компетентності публічних службовців потребує переосмислення традиційних підходів до навчання та розвитку персоналу. Зростання складності управлінських завдань, постійні зміни у законодавстві та високі вимоги до якості державного сервісу вимагають гнучких, адаптивних і технологічно підкріплених рішень у сфері HRD (Human Resource Development). У табл. 2.3 представлено ключові цифрові інструменти та рішення, що застосовуються для підвищення кваліфікації трудових ресурсів публічної сфери.

Таблиця 2.3 Цифрові інструменти підвищення професійної компетентності трудових ресурсів публічної сфери

Інструменти	Значення
Цифрові рішення	Необхідні для інтеграції новітніх технологій у держслужбу
Системи управління навчанням (LMS)	Learning Management Systems – базова освітня інфраструктура
Онлайн-курси	Персоналізовані, доступні з різних платформ
Інтерактивні платформи самонавчання	Залучення через ігрові/візуальні елементи
Цифрові тренажери	Моделювання професійних ситуацій
Віртуальні симуляції управлінських ситуацій	Імітація прийняття рішень в управлінні
Мобільні застосунки з управління знаннями	Доступність навчання з будь-якого місця
Мікронавчання (microlearning)	Здобуття знань невеликими порціями, з орієнтацією на практику
Освітні платформи нового покоління	Орієнтовані на адаптивне навчання залежно від: рівня підготовки, посади, цілей розвитку

Джерело: сформовано та доповнено автором із застосуванням [39; 48]

Аналіз цифрових інструментів у сфері професійного розвитку засвідчує зміщення фокусу з формального навчання на практико-орієнтовані та гнучкі моделі, що враховують індивідуальні траєкторії навчання. Інструменти, такі як LMS-платформи, онлайн-курси, мікронавчання, цифрові тренажери, не лише розширюють доступ до знань, а й підвищують їхню практичну цінність та ефективність засвоєння.

Впровадження таких цифрових рішень сприяє формуванню культури постійного професійного вдосконалення, підвищенню управлінської спроможності органів публічної влади, а також зміцненню інституційної

готовності до інновацій і змін. Для забезпечення результативності та обґрунтованості управлінських рішень у сфері розвитку персоналу необхідно застосовувати чіткі, вимірювані та релевантні індикатори, які дозволяють оцінити ступінь досягнення навчальних цілей, рівень залученості працівників, практичну користь отриманих знань та ефективність використання цифрових ресурсів. У таблиці 2.4 представлено комплексну систему індикаторів для оцінки цифрового навчання трудових ресурсів публічної сфери. Індикатори згруповано відповідно до ключових цифрових інструментів та платформ, що дозволяє забезпечити цілісну аналітику результатів навчального процесу.

Серед індикаторів ефективності цифрового навчання публічних службовців варто виокремити мікронавчання (micro-learning / короткі модулі) – ефективний механізм підвищення кваліфікації через швидкий і гнучкий доступ до знань на порталі управління знаннями [335; 307; 345; 209]. Це відповідає актуальним вимогам сучасності, таким як цифровізація, гендерна рівність, управління ризиками та прозорість. Однак для максимального використання потенціалу таких навчань необхідно забезпечити підтримку на рівні організацій, створити належну інфраструктуру та впровадити системний підхід, що дозволить ефективно застосовувати отримані знання у практичній діяльності.

До сильних сторін мікронавчання належать: доступність та гнучкість – короткі навчальні модулі, часто у дистанційному чи змішаному форматі, що дозволяють ефективно інтегрувати процес навчання в робочий графік; різноманіття тем і компетенцій – від цифрової грамотності, комунікацій та етики до управління змінами чи антикорупційних заходів, що допомагає працівникам розвивати саме ті навички, які відповідають їхньому професійному запиту; відсутність фінансових бар’єрів – багато програм доступні безоплатно або фінансуються через державні й місцеві бюджети, що сприяє залученню більшого числа учасників; акцент на актуальні аспекти – цифровий розвиток, гендерна рівність, кібербезпека та управління ризиками є ключовими темами, які відповідають сучасним глобальним викликам [256].

Таблиця 2.4 Індикатори ефективності цифрового навчання трудових ресурсів публічної сфери

Метод/Інструмент	Назва індикатора	Що вимірює	Одиниця виміру	Цільове значення
Цифрові рішення	Рівень цифрової зрілості освітнього процесу	Ступінь впровадження цифрових технологій у навчання	Шкала (1-5) або % відповідності	≥ 4 / ≥ 80% цифрових інструментів запроваджено
	Доступність цифрових ресурсів	Скільки працівників мають доступ до навчальних платформ	% працівників	≥ 90%
	Кількість впроваджених цифрових інструментів	LMS, мобільні додатки, симуляції, тренажери, платформи	кількість	≥ 5 інструментів
Системи управління навчанням (LMS)	Активність користувачів	Кількість входів / завершених курсів	% або кількість входів/курсів	≥ 80% працівників пройшли курс
	Регулярність оновлення контенту	Як часто оновлюються навчальні модулі	періодичність (раз на ___)	Щонайменше 1 раз на квартал
Онлайн-курси	Завершення курсів	Частка працівників, які завершили повний курс	%	≥ 75% завершили курс
	Оцінка якості контенту	Середній бал за оцінками користувачів	Шкала (1-5)	≥ 4,5
Інтерактивні платформи самонавчання	Рівень залученості	Середній час у платформі, кількість дій	хвилини / кількість активностей	≥ 15 хв / 5+ дій на модуль
Цифрові тренажери	Результати тренування	Кількість правильних рішень у тренажері	% правильних рішень	≥ 80% правильних відповідей
	Перенесення знань на практику	Чи працівники використовують навички з тренажера у реальній роботі	%	≥ 70%
Віртуальні симуляції управлінських ситуацій	Успішність симуляції	Частка працівників, які правильно вирішили управлінську ситуацію	%	≥ 70% виконали завдання правильно
	Кількість проходжень	Скільки разів симуляція була використана	кількість	≥ 2 проходження/користувача
Мобільні застосунки з управління знаннями	Частота використання	Скільки разів відкривали додаток або окремі модулі	к-ть запусків / на користувача	≥ 3 запусків/ тиждень
	Оцінка зручності додатка	Чи легко працівникам користуватись додатком	% задоволених	≥ 85%
Мікронавчання (microlearning)	Практична застосовність знань	Кількість випадків, коли знання використані у службовій ситуації	% працівників, які застосували знання	≥ 70% протягом 2 тижнів після курсу
	Середній час на модуль	Час, який потрібно для проходження 1 блоку	хвилини	≤ 10 хв
Освітні платформи нового покоління	Адаптація до рівня підготовки	Наскільки контент відповідає рівню знань і посаді працівника	% відповідності	≥ 85% позитивних оцінок в анкетуванні
	Персоналізація навчального шляху	Наявність індивідуальних траєкторій	% працівників, які мають персоналізацію	≥ 75%

Джерело: сформовано та доповнено автором із застосуванням [39; 48]

Серед викликів та обмежень варто зазначити глибину знань – короткі навчальні формати обмежують можливість детального розгляду складних тем,

що ускладнює негайне практичне застосування отриманих знань; кадрові ресурси – для результативної реалізації нових компетенцій необхідна підтримка з боку керівництва, адаптація організаційної структури та забезпечення доступу до відповідних технологій; інформаційна та цифрова інфраструктура – нерівномірний доступ до швидкого Інтернету чи сучасного обладнання серед працівників може негативно впливати на ефективність дистанційного навчання; стійкість навчання до змін – при зміні посад, функціональних обов'язків або кадрових перестановках виникають труднощі в забезпеченні безперервності та актуальності набуття компетентностей [256].

Прикладом успішного впровадження сучасних HRD-практик є навчальна програма «HR майстерня», започаткована Національним агентством України з питань державної служби, Вищою школою публічного управління, у співпраці з проєктами EU4PAR та «Українська Архітектура Реформ» у 2023 році [24; 97]. Метою програми є створення активної HR-спільноти, обмін досвідом, поширення кращих практик управління персоналом та їх впровадження у діяльність органів публічної влади. Програма реалізується у форматі загальної професійної сертифікатної програми підвищення кваліфікації (обсяг – 2,2 кредити ЄКТС) і має практико-орієнтований зміст. Її структура включає п'ять навчальних модулів та спеціальний курс, що охоплюють питання стратегічного HRM, управління ефективністю (performance management), розвитку талантів, бренду роботодавця, організаційної культури та впровадження цифрових HR-рішень. Особливістю програми є поєднання теоретичної та практичної складових, залучення тренерів-практиків із державного та приватного секторів, система наставництва, а також розроблення учасниками індивідуальних HR-проєктів для подальшої реалізації у власних установах. Такий підхід сприяє формуванню аналітичного мислення, розвитку HR-компетентностей державних службовців, посиленню ролі кадрових служб як стратегічних партнерів керівництва та забезпеченню впровадження сучасних HR-інструментів на рівні публічних організацій.

У результаті програма «HR майстерня» виступає ефективним інструментом розвитку людського капіталу публічної служби, забезпечує

впровадження принципів evidence-based HRM, посилює інституційну спроможність органів державної влади та сприяє формуванню культури безперервного професійного навчання.

Запровадження системи індикаторів ефективності цифрового навчання (табл. 2.4) дозволяє перейти від формального підходу до навчання до управління на основі даних (data-driven HRM). Індикатори, представлені в таблиці, охоплюють не лише кількісні параметри (кількість проходжень курсів, рівень активності, частоту використання мобільних застосунків), але і якісні аспекти – зокрема, адаптацію до рівня підготовки, задоволеність користувачів, практичну застосовність знань.

Системне застосування таких індикаторів сприятиме:

– підвищенню прозорості в управлінні професійним розвитком;
– вдосконаленню змісту навчальних програм;
– забезпеченню персоналізованого підходу до навчання державних службовців;
– формуванню стратегічної HR-аналітики у публічному секторі.

Отже, HRM-аналітика в публічній сфері є багаторівневою системою методів, інструментів і цифрових технологій, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень у сфері управління трудовими ресурсами. Її розвиток визначає стратегічну спроможність публічних інституцій ефективно управляти людським капіталом і формувати культуру управління на основі даних.

2.2 Методологічні підходи до формування системи управління трудовими ресурсами публічної сфери

Методологічна база дослідження формування системи управління трудовими ресурсами публічної сфери спирається на комплекс взаємопов’язаних наукових підходів, які забезпечують багатовимірний та системний характер аналізу [37; 36; 50; 150; 326; 308; 272; 154; 69].

У межах економічного підходу [28; 64; 77; 78; 89; 92; 164; 174; 178] трудові ресурси публічної сфери розглядаються як складова людського капіталу, що

формує економічний потенціал регіону. Відповідно, управління ними повинно забезпечувати не лише організаційну ефективність, але й раціональне використання бюджетних ресурсів та досягнення вимірюваних соціально-економічних результатів. Важливим аналітичним показником у межах економічного підходу є видатки на утримання апарату управління територіальних громад. Їх частка у структурі місцевих бюджетів дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів, рівень оптимізації адміністративного персоналу та управлінську спроможність громади. Надмірне зростання таких витрат може свідчити про неефективну організаційну структуру, тоді як їх оптимальне співвідношення із результатами діяльності є ознакою раціонального управління.

Додатковим інструментом оцінювання ефективності управління є використання рейтингів територіальних громад, які враховують показники фінансової спроможності, бюджетної ефективності, інвестиційної привабливості та якості управління. Зокрема, в Україні серед таких аналітичних інструментів є Рейтинг фінансової спроможності територіальних громад [142], що формується за наступними показниками:

⇒ Доходи загального фонду з розрахунку на 1 мешканця;

⇒ Видатки загального фонду з розрахунку на 1 мешканця;

⇒ Видатки на утримання апарату управління з розрахунку на 1 мешканця;

⇒ Капітальні видатки з розрахунку на 1 мешканця;

⇒ Рівень дотаційності бюджетів;

⇒ Частка управлінських видатків (співвідношення видатків на утримання апарату управління із фінансовими ресурсами громади);

⇒ Частка бюджетних видатків на оплату праці (питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету громади);

⇒ Питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків;

⇒ Видатки на культуру та фізичну культуру і спорт з розрахунку 1 мешканця;

⇒ Питома вага трансфертів у дохідній частині бюджету;

⇒ Питома вага місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету.

Також здійснюється Моніторинг Міністерства розвитку громад та територій України щодо формування спроможних громад [177]; а також аналітичні рейтинги, що публікуються громадськими та міжнародними організаціями зокрема, рейтинги інституційної спроможності громад, прозорості та інвестиційної привабливості. Такі рейтинги дозволяють здійснювати міжрегіональні порівняння, визначати лідерів і аутсайдерів та формувати орієнтири для вдосконалення управління трудовими ресурсами.

Водночас ефективність використання трудових ресурсів на рівні територіальних громад значною мірою залежить від якості функціонування внутрішніх систем управління персоналом у публічних органах. Саме служби управління персоналом забезпечують реалізацію кадрової політики, відбір, адаптацію, оцінювання та розвиток персоналу, що безпосередньо впливає на результативність діяльності органів влади. У цьому контексті доцільним є врахування підходів до оцінювання спроможності служб управління персоналом, розроблених на національному рівні, зокрема методології Національного агентства України з питань державної служби, яка базується на системі кількісних індикаторів та коефіцієнтів оцінювання кадрових процесів.

У межах цієї методології [188] застосовується система коефіцієнтів, що характеризують забезпеченість персоналом, ефективність добору, адаптації, стабільності кадрового складу та рівень професійного розвитку працівників.

Зокрема, до ключових індикаторів належать: коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами; коефіцієнт добору персоналу; коефіцієнт адаптації; коефіцієнт стабільності персоналу; коефіцієнт підвищення професійної компетентності (табл. 2.5). Представлена система коефіцієнтів дозволяє здійснити комплексне оцінювання спроможності служб управління персоналом з позицій економічного підходу.

Таблиця 2.5 Коефіцієнти оцінювання спроможності служб управління персоналом

№	Складові коефіцієнти	Формула	Порядок обчислення
1	Коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами (Кпр)	$К_{пр} = \frac{Ч_{об}}{Ч_{ш}}$ *де* *Чоб* – середньооблікова чисельність працівників; *Чш* – загальна штатна чисельність.	Відношення середньооблікової чисельності працівників до загальної штатної чисельності працівників за звітний період
2	Коефіцієнт добору персоналу (Кд)	$К_{д} = \frac{К_{пв}}{К_{п}}$ *де* *Кпв* – кількість державних службовців, які успішно пройшли випробувальний термін; *Кп* – кількість прийнятих.	Відношення кількості державних службовців, які успішно пройшли випробувальний термін, до кількості прийнятих протягом звітного періоду
3	Коефіцієнт адаптації (Ка)	$К_{а} = \frac{К_{звз}}{К_{зв}}$ *де* *Кзвз* – кількість звільнених державних службовців зі стажем роботи до трьох років; *Кзв* – загальна кількість звільнених державних службовців.	Відношення кількості звільнених державних службовців зі стажем роботи до трьох років (за звітний період) до загальної кількості звільнених
4	Коефіцієнт сталості (Кст)	$К_{ст} = \frac{К_{стаж}}{К_{заг}}$ *де* *Кстаж* – кількість державних службовців зі стажем роботи від п’яти років; *Кзаг* – загальна кількість фактично працюючих державних службовців.	Відношення кількості державних службовців зі стажем роботи в державному органі від п’яти років до загальної кількості державних службовців
5	Коефіцієнт підвищення професійної компетентності (Кпк)	$К_{пк} = \frac{К_{пп}}{К_{заг}}$ *де* *Кпп* – кількість державних службовців, які пройшли підготовку та підвищення кваліфікації; *Кзаг* – загальна кількість фактично працюючих державних службовців.	Відношення кількості державних службовців, які пройшли підготовку та підвищення кваліфікації у звітному періоді до загальної кількості державних службовців

Джерело: складено за даними [188]

Коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами характеризує рівень укомплектованості штатних посад і безпосередньо впливає на ефективність використання бюджетних коштів, спрямованих на оплату праці. Недостатній рівень забезпеченості може призводити до перевантаження персоналу, тоді як надмірна чисельність – до нераціонального використання фінансових ресурсів.

Коефіцієнт добору персоналу відображає ефективність процесу відбору кадрів і має економічне значення через вплив на витрати, пов'язані з плинністю кадрів, повторним наймом та адаптацією нових працівників. Високі значення цього показника свідчать про зниження транзакційних витрат у системі управління персоналом.

Коефіцієнт адаптації дозволяє оцінити втрати людського капіталу, пов'язані зі звільненням працівників на початкових етапах служби. Його економічний зміст полягає у відображенні ефективності інвестицій у підготовку та введення персоналу в професійну діяльність.

Коефіцієнт сталості персоналу характеризує стабільність кадрового складу та рівень збереження інституційної пам'яті, що має важливе значення для підвищення продуктивності праці та зниження витрат на навчання і заміщення працівників.

Коефіцієнт підвищення професійної компетентності відображає інвестиції у розвиток людського капіталу, що в довгостроковій перспективі забезпечує зростання ефективності діяльності органів публічної влади та якість надання публічних послуг.

Таким чином, інтеграція зазначених показників у систему економічного аналізу дозволяє не лише оцінити якість кадрових процесів, але й встановити їх вплив на ефективність використання бюджетних ресурсів та результативність діяльності органів публічної влади. Зокрема, поєднання коефіцієнтів кадрової спроможності з показниками витрат на персонал і продуктивності праці формує комплексну аналітичну основу для прийняття управлінських рішень.

Системний підхід традиційно трактується як спосіб розгляду складних соціально-економічних явищ у їхній структурній цілісності, із урахуванням взаємозв'язків між елементами та зовнішнім середовищем. Сучасні дослідники

[37; 168; 303; 288] підкреслюють, що кадрові процеси публічної служби є підсистемами ширшої системи державного управління, яка функціонує в умовах воєнних ризиків, цифрових трансформацій і зростання вимог громадян. Системний підхід дозволяє інтегрувати конкурсні процедури, оцінювання, професійний розвиток та кадровий резерв у єдиний управлінський цикл, підсилений механізмами зворотного зв'язку.

Інституційний підхід зосереджується на аналізі формальних і неформальних правил («інститутів»), що визначають рамки кадрової політики. Згідно з дослідженням SIGMA/OECD [36], нормативна база, інституційна спроможність і організаційна культура формують середовище, у якому реалізуються конкурси, оцінювання службовців та кадрове планування. Цей підхід дозволяє оцінити не лише правові норми (Закон «Про державну службу», підзаконні акти, постанови КМУ), а й практичну здатність державних органів забезпечувати належне функціонування кадрової системи.

Компетентнісний підхід акцентує увагу на формуванні та розвитку знань, умінь, навичок і поведінкових характеристик, що забезпечують ефективність службовців. У сучасних дослідженнях [50; 339; 185; 287; 65; 91; 324; 113; 106; 233] компетентності визначаються як ключова основа професіоналізації публічної служби. Для України цей підхід є особливо актуальним, оскільки дозволяє оцінювати реальну готовність службовців до виконання завдань у кризових умовах, цифровому середовищі та в процесі післявоєнної відбудови.

Порівняльний підхід передбачає зіставлення вітчизняних практик із досвідом інших країн для виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей адаптації. У дослідженнях OECD та SIGMA [36], а також у статтях про adaptive governance в умовах війни [50; 39; 48], показано, що кадрові резерви та системи професійного розвитку у країнах ЄС і США функціонують не як формальні списки, а як *талант-пули*, поєднані з навчанням, наставництвом, мобільністю та стратегічним плануванням. Для України такий підхід є орієнтиром для розбудови гнучкої та результативної кадрової системи, здатної забезпечити наступність і стабільність навіть в умовах криз.

В ієрархії складових елементів кадрового процесу в органах публічної влади першорядне значення має вступ на публічну службу. Процес вступу на публічну службу залежить, перш за все, від організаційно-правової структури публічної служби країни. В Україні вступ на державну службу регламентується Законом України «Про державну службу» [239], а вступ на службу в органи місцевого самоврядування – Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [249]. Вступ на службу в інші органи публічної влади (суди, державні агентства, підприємства, установа, організації, які здійснюють виконання функцій держави) регламентується як вищезазначеними законами, так і галузевими нормативно-правовими документами.

Процедура вступу включає конкурсний відбір, який передбачає оголошення конкурсів, прийом заяв і документів, перевірку відповідності кваліфікацій, проведення тестування чи інших форм оцінювання (залежно від категорії посади), співбесіду та прийняття рішення про призначення (рис.2.3).

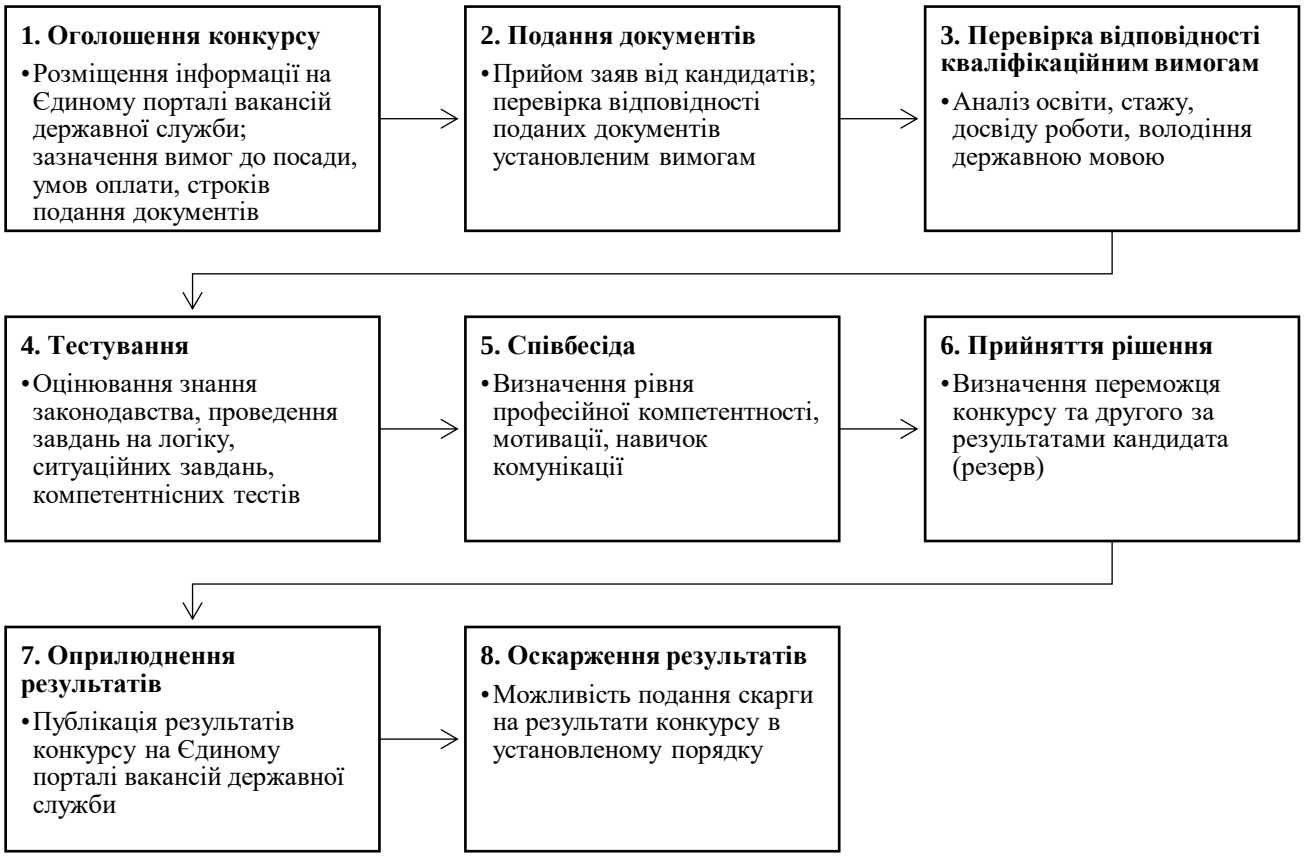


Рисунок 2.3 – Етапи конкурсу на зайняття посад державної служби

Джерело: складено за даними [239]

Конкурс на зайняття посад державної служби проводиться з метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки з дотримання принципів: забезпечення рівного доступу, політичної неупередженості, законності, довіри суспільства, недискримінації, прозорості, доброчесності, надійності та відповідності методів тестування, узгодженості застосування методів тестування, ефективного і справедливого процесу відбору. Порядок проведення таких конкурсів затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [243].

Вимоги до кандидатів на посади державної служби в Україні побудовані за принципом поступового ускладнення: від базових критеріїв (вік, громадянство, володіння державною мовою) до комплексних компетентнісних і досвідних характеристик, що є обов'язковими для посад найвищої категорії (рис.2.4).

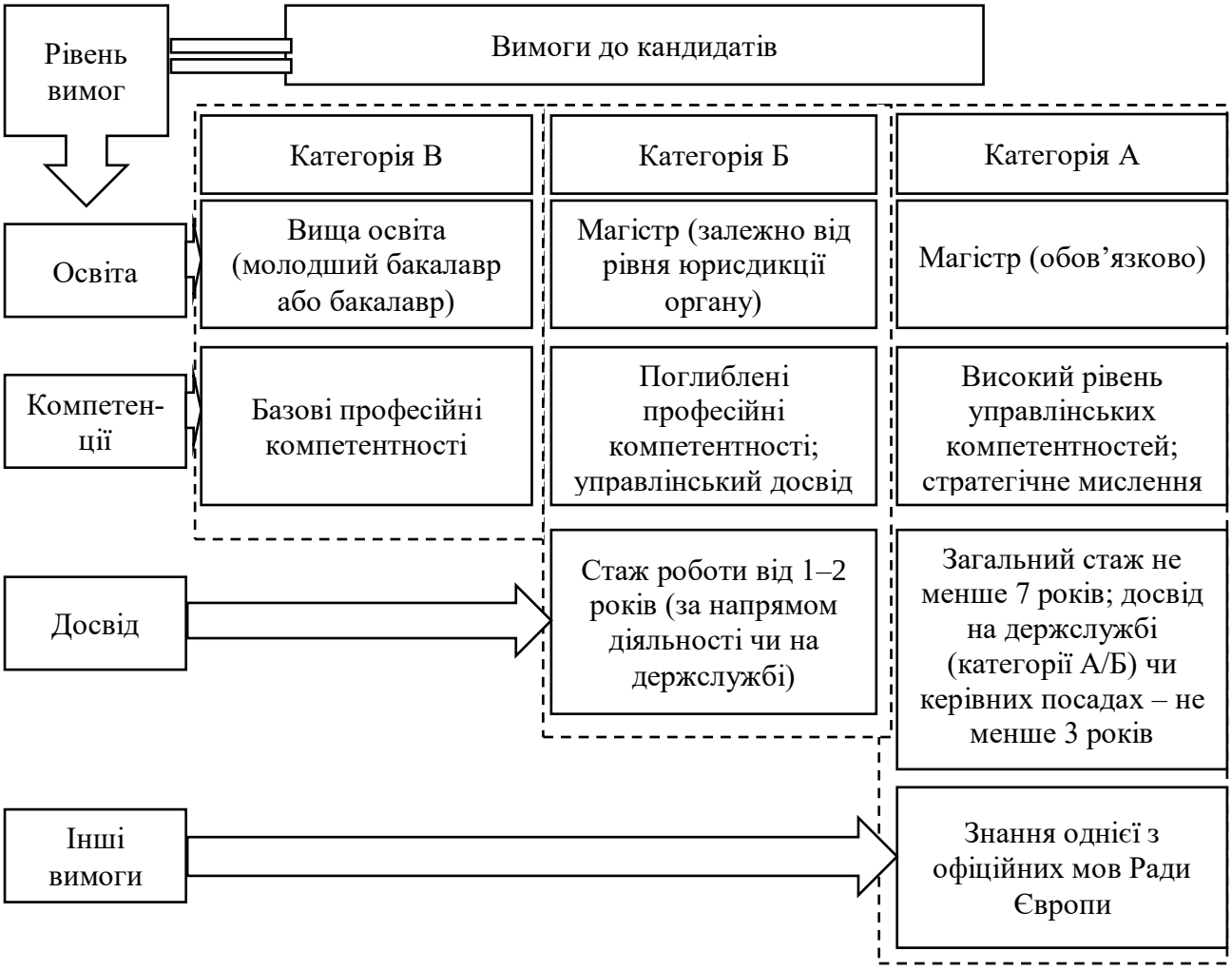


Рисунок 2.4 – Вимоги до кандидатів на посади державної служби

Джерело: складено за даними [239]

Така логіка забезпечує поступове формування професійного кадрового корпусу та водночас створює прозорий механізм добору, де кожен наступний рівень служби передбачає ширший обсяг відповідальності й більш високі стандарти.

Порівняння вимог до кандидатів на державну службу та посад в органах місцевого самоврядування дає змогу виявити як спільні засади, так і відмінності у кваліфікаційних критеріях, обумовлені рівнем відповідальності, сферою повноважень та специфікою функціонування відповідних інституцій. Якщо державна служба зорієнтована переважно на реалізацію державної політики та дотримання принципів єдності стандартів, то служба в органах місцевого самоврядування акцентує увагу на близькості до потреб громади, гнучкості та практичному досвіді управління на місцевому рівні. Вимоги до кандидатів на посади в органах місцевого самоврядування подані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 Вимоги до кандидатів на посади в органах місцевого самоврядування

Рівень посади	Освіта	Мовні вимоги	Знання законодавства	Стаж роботи	Інші вимоги
Спеціаліст I або II категорії, провідний спеціаліст, головний спеціаліст	Не нижче ступеня бака-лавра	Вільне володіння державною мовою	Конституція України, Закони «Про місцеве самоврядування», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», інше профільне законодавство	Не вимагається	-
Керівник структурного підрозділу (відділу, управління, департа-менту)	Магістр або спеціа-ліст	Вільне володіння державною мовою	Конституція України, профільні закони, нормативно-правові акти з питань діяльності ОМС	Не менше 2 років на службі в ОМС, держслужбі або на керівних посадах у підприємствах, установах, організаціях	Вимоги можуть уточнюватися залежно від сфери управління та розміру громади

Джерело: складено за даними [249]

Наступним етапом є адаптація новопризначеного державного службовця як одна з ключових складових системи управління персоналом у державних органах і спрямована на забезпечення максимально ефективного входження особи у професійне середовище. Вона покликана не лише сприяти розкриттю професійного та особистісного потенціалу службовця, але й забезпечити його соціальну інтеграцію в колектив, формуючи умови для швидкої та якісної адаптації до організаційної культури, внутрішніх процедур та стандартів державної служби.

Національним агентством України з питань державної служби розроблено Методичні рекомендації щодо проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах, які надають системну методичну підтримку учасникам цього процесу та визначають структурований порядок проведення адаптаційних заходів [187].

Процедуру адаптації рекомендовано організовувати у п’ять етапів. Підготовчий етап передбачає заходи, спрямовані на організацію першого робочого дня та створення умов для ефективного старту новопризначеного службовця. Рекомендовано розпочинати його за тиждень до виходу на роботу. Основні заходи підготовчого етапу адаптації включають наступні складові (рис.2.5). Вступний етап реалізується в перший робочий день і включає ознайомчі та організаційні дії: зустріч новопризначеного державного службовця зі службою управління персоналом; надання довідника та ознайомлення з необхідними документами (посадова інструкція, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, положення про структурний підрозділ); знайомство з безпосереднім керівником, колективом та наставником; ознайомлення з робочим місцем та програмним забезпеченням; публічне складення Присяги державного службовця у разі першого призначення; відправлення вітального листа на електронну адресу новопризначеного; проведення вступної адаптаційної бесіди з наставником; ознайомлення з приміщеннями державного органу та правилами пропускного режиму; сприяння оформленню документів для отримання кваліфікованого електронного підпису, службового посвідчення та зарплатної картки.

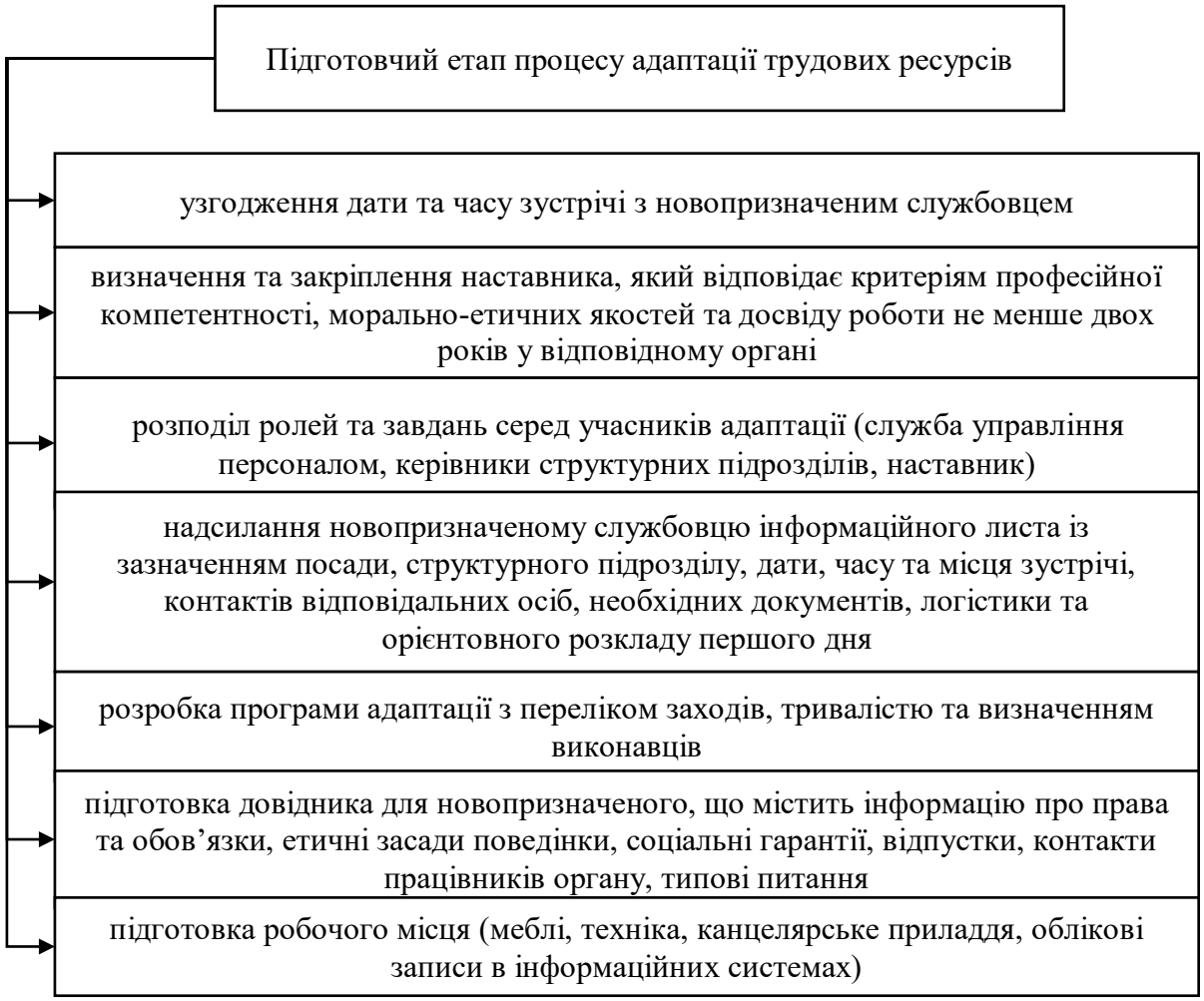


Рисунок 2.5 – Основні заходи підготовчого етапу адаптації трудових ресурсів при вступі на публічну службу

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання [187]

Ознайомчий етап триває перший тиждень роботи і спрямований на системне ознайомлення з діяльністю органу та внутрішніми процедурами. Основні заходи ознайомчого етапу адаптації трудових ресурсів при вступі на публічну службу представлно на рис. 2.6.

Етап входження в посаду та соціальної інтеграції реалізується протягом першого–другого місяця роботи. Основні цілі: сприяти інтеграції в колектив, забезпечити освоєння внутрішніх процедур та правил органу, формування навичок самоорганізації та планування робочого часу. Наставник супроводжує новопризначеного службовця, допомагає налагодити комунікації та взаємодію з колегами, стимулює участь у командоутворюючих та неформальних заходах.

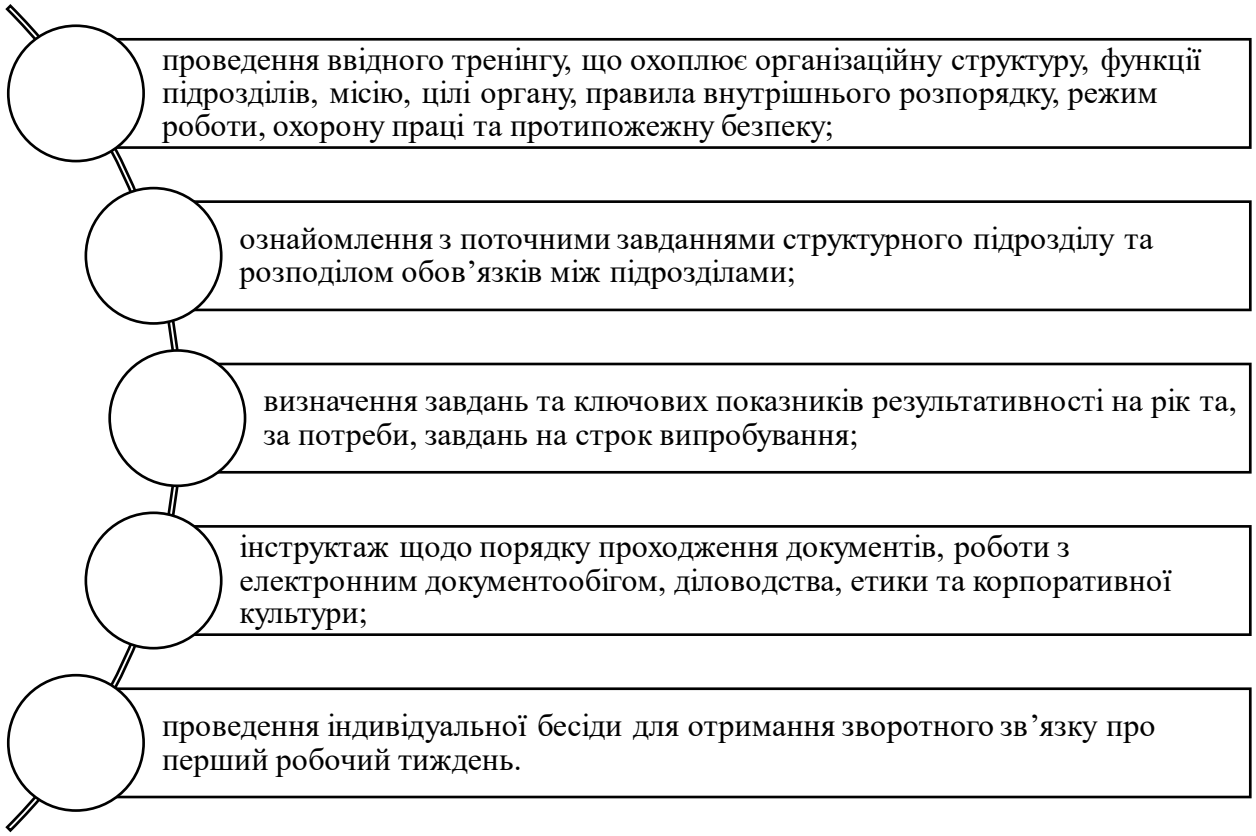


Рисунок 2.6 – Основні заходи ознайомчого етапу адаптації трудових ресурсів при вступі на публічну службу

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання [187]

Етап занурення в роботу триває кілька наступних місяців після входження в посаду, наставник поступово ускладнює завдання, надає доступ до нормативно-правових актів, онлайн-курсів та професійної літератури, проводить оцінку виконання завдань та сприяє закріпленню результатів. Завершення етапу фіксується після досягнення новопризначеним державним службовцем автономності, що проявляється у самостійності та результативності виконання службових обов'язків.

Науково-організаційний аналіз цих етапів демонструє, що адаптаційна процедура є комплексною системою, що поєднує кадрові, організаційні, навчальні та соціально-психологічні компоненти. Кожний етап взаємопов'язаний і сприяє формуванню професійної компетентності, організаційної обізнаності та соціальної інтеграції новопризначеного

державного службовця, що, у свою чергу, підвищує ефективність діяльності державного органу в цілому.

Після успішного вступу на державну службу через конкурс та адаптацію на робочому місці, важливою складовою кадрового процесу стає подальше забезпечення ефективного професійного розвитку та управління трудовими ресурсами публічної сфери, що включає планування, оцінювання та формування системи наставництва для державних службовців, зокрема у контексті підтримки стійкого кадрового резерву та розвитку компетенцій, необхідних для реалізації завдань державної політики. У цьому контексті Методичні рекомендації НАДС з оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [186] встановлюють чітку процедуру: визначення завдань і ключових показників**,** моніторинг виконання**,** перегляд цих показників, проведення оціночних співбесід**,** оформлення висновків. Залежно від категорії посад (А, Б, В) ці процеси мають своєрідні особливості.

Ця процедура включає п’ять ключових етапів:

1. Визначення завдань і ключових показників результативності (KPI). На початку звітного періоду для кожного державного службовця визначаються індивідуальні завдання, які узгоджуються з пріоритетами органу та стратегічними цілями державної політики. До кожного завдання формулюються кількісні та якісні показники результативності, терміни виконання й очікувані результати. Завдання затверджуються безпосереднім керівником і погоджуються керівником державної служби. Для посад категорії А ці показники мають стратегічний характер, для Б – управлінсько-координаційний, для В – операційно-виконавчий.

2. Моніторинг виконання завдань протягом року. У процесі виконання службових обов’язків здійснюється систематичний моніторинг, який включає поточний контроль, збір доказів виконання, аналіз проміжних результатів і надання керівником зворотного зв’язку. Такий моніторинг дозволяє своєчасно виявляти ризики невиконання завдань, уточнювати пріоритети та підтримувати працівників у досягненні цілей.

3. Перегляд завдань і показників. У разі зміни пріоритетів діяльності органу, організаційної структури чи умов роботи може проводитися перегляд завдань, з оновленням ключових показників результативності. Цей етап забезпечує гнучкість та адаптивність системи оцінювання. Зміни обов'язково фіксуються в оновленій формі індивідуального плану результативності.

4. Проведення оціночних співбесід. Після завершення звітного періоду керівник проводить оціночну співбесіду з державним службовцем, під час якої обговорюються досягнуті результати, рівень виконання завдань, проблемні питання та напрями професійного розвитку. Співбесіда є двостороннім процесом – службовець має можливість висловити власну оцінку, аргументувати результати та надати пропозиції щодо вдосконалення роботи. Для категорії А співбесіди часто мають стратегічний характер, охоплюючи ефективність реалізації державних політик; для Б – фокусуються на управлінні підрозділами та виконанні програм; для В – оцінюють якість виконання конкретних завдань.

5. Оформлення висновків за результатами оцінювання. Результати співбесіди узагальнюються у висновку про результативність службової діяльності, який затверджується керівником державної служби. Висновок може містити одну з таких оцінок:

– «висока результативність»;

– «позитивна результативність»;

– «негативна результативність».

Документ стає підставою для прийняття управлінських рішень щодо просування по службі, заохочення, планування професійного навчання чи кадрового резерву.

Оцінювання проводиться щорічно в період жовтня – грудня звітного року. Службовці, які не пропрацювали на посаді не менше 6 місяців, зазвичай не підлягають оцінюванню. При призначенні під час року − завдання можуть бути визначені протягом 10 робочих днів з моменту призначення (за умови, що це не пізніше критичного строку).

Таким чином, оцінювання результативності службової діяльності є інструментом розвитку персоналу, а не лише контролю. Воно сприяє підвищенню якості управління, формуванню культури відповідальності та забезпечує реалізацію принципів ефективності, прозорості та доброчесності у публічній службі. Разом з тим, оцінювання результатів діяльності є лише проміжною ланкою у ширшій системі управління персоналом. Його підсумки безпосередньо впливають на наступні етапи кадрової політики, зокрема на формування кадрового резерву, що забезпечує безперервність функціонування державних органів та їхню здатність реагувати на виклики.

У науковій літературі наголошується, що кадровий резерв є стратегічним ресурсом державної служби, особливо в умовах нестабільності та кризових ситуацій. Так, Бондаренко І., Горбатюк О. розглядають питання формування кадрового резерву під час війни, акцентуючи на необхідності стратегічного підходу до управління кадрами в кризових ситуаціях [93]. Компанець О. І. аналізує процес створення кадрового резерву для добору державних службовців, підкреслюючи важливість планування та системності у цьому процесі [157]. Руденко О. М. звертає увагу на нагальність формування інституту кадрового резерву як об’єктивної вимоги часу, а також окреслює основні проблеми його реалізації в Україні [268]. Селіванов С. досліджує кадровий резерв як механізм модернізації управління людськими ресурсами, вказуючи на його роль у підвищенні ефективності управління [277]. Скобельська О. аналізує правове забезпечення формування кадрового резерву на тимчасово окупованих територіях України, зосереджуючись на викликах після їх деокупації [285]. Національне агентство України з питань державної служби публікує інформацію про необхідність кадрового резерву для роботи на деокупованих територіях, описуючи механізми та процедури вступу [342].

Війна в Україні значно змінила функціонування багатьох суспільних інститутів, зокрема й системи державної служби. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року про введення воєнного стану фактично спричинив тимчасове призупинення певних нормальних процедур на державній службі. Однією з таких процедур стало проведення конкурсів для призначення на державні посади, яке

було скасовано через потребу швидко та ефективно реагувати на невідкладні виклики, пов’язані з повномасштабним вторгненням. Зокрема, Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX дозволив призначення осіб на державні посади без конкурсного відбору, надаючи повноваження керівникам публічної служби та місцевого самоврядування здійснювати такі призначення на основі поданих документів [234].

Така зміна продиктована гострою необхідністю забезпечити безперервність функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах надзвичайної ситуації. Воєнний стан зумовив створення оперативної процедури призначення на посади, яка дозволяє уникнути складного й тривалого процесу конкурсного відбору, залишаючи лише базові вимоги до претендентів, такі як громадянство, освіта та відповідний досвід роботи. Це рішення вивільняє державну службу від додаткових бюрократичних процесів, роблячи систему управління більш гнучкою і придатною для роботи в умовах кризових ситуацій, коли кожна затримка може мати серйозні наслідки для державної безпеки.

Проте такі нововведення створюють нові виклики для системи державної служби, а також змінюють підходи до формування кадрового резерву [244]. З огляду на воєнний стан і постійні ризики, необхідність швидкого заповнення вакансій у державних органах стає особливо критичною, що вимагає переосмислення механізмів підбору й підготовки кадрів. Питання кадрового резерву набуває ще більшого значення, оскільки державні органи повинні не лише швидко заміщувати посади, а й забезпечувати, щоб новопризначені особи мали достатній рівень компетентності для виконання своїх обов’язків в умовах підвищеної відповідальності. У цьому контексті кадровий резерв має бути трансформований у дієву систему, здатну швидко адаптуватися до нових викликів і залучати фахівців із необхідним досвідом.

В умовах війни виникає особлива потреба у кваліфікованих кадрах на деокупованих територіях, де державна влада зіштовхується з викликами відновлення нормального функціонування інфраструктури та забезпечення основних потреб населення. Тому кадрове забезпечення державних органів на

цих територіях повинно бути пріоритетним напрямом державної політики. У цьому аспекті особлива увага має приділятися створенню кадрового резерву для робіт на деокупованих територіях, оскільки там потрібні фахівці, здатні вирішувати комплексні завдання у важких умовах. Це потребує залучення спеціалістів, які можуть працювати в кризових ситуаціях, а також здатні працювати під тиском.

Протягом 2023-2025 рр. було реалізовано механізм створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях, що відкривав шлях для громадян, які прагнуть зробити внесок у відновлення державної присутності на цих територіях, до державної служби. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 524, яка регламентує цей експериментальний проєкт, заклала нормативні підвалини для формування кадрового резерву, орієнтованого на укомплектування штатів районних та обласних військових адміністрацій, а також інших державних органів, що працюють або відновлюють діяльність на територіях, звільнених від окупації [342]. Цей проєкт є відповіддю на нові виклики в умовах війни, які вимагають оперативної мобілізації людських ресурсів та ефективного підходу до кадрової політики в умовах кризових ситуацій. Проєкт є експериментальним і діяв у визначений термін. Зокрема, з 30 травня 2025 року його реалізацію призупинено. Це означає, що більшість функціональних результатів наразі можуть бути оцінені тільки попередньо, а повноцінна ефективність впровадження показників та аналітика призначення ще в процесі оцінювання. Сучасні виклики вимагають пошуку нових механізмів, які б забезпечили надійну базу для формування майбутнього кадрового потенціалу державної служби. Зокрема, варто звернути увагу на міжнародний досвід, де система кадрового резерву є основою забезпечення наступності та професійності державних органів. У країнах ЄС та США питання підготовки кадрового резерву є одним із пріоритетних, оскільки саме професійні кадри забезпечують стабільність державної служби, особливо під час кризових ситуацій.

Сучасні виклики вимагають пошуку нових механізмів, які б забезпечили надійну базу для формування майбутнього кадрового потенціалу державної

служби. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, коли система публічної служби має поєднувати швидкість прийняття кадрових рішень із забезпеченням високого рівня професійності. У цьому контексті цінним є міжнародний досвід. Варто відмітити, що у розвинених країнах кадровий резерв не обмежується суто процедурою заміщення вакантних посад, а виступає комплексною системою розвитку людського капіталу, що поєднує елементи навчання, наставництва, лідерського розвитку, кар'єрного планування та міжвідомчої ротації. Такі підходи дозволяють державним органам завчасно формувати пул компетентних фахівців, готових до виконання управлінських функцій у кризових або перехідних умовах. Міжнародні моделі формування кадрового резерву у сфері публічного управління представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 Моделі формування кадрового резерву у сфері публічного управління країн ЄС та США

Країна	Інституційна основа	Ключові елементи системи	Особливості функціонування
Європейський Союз (загальна практика)	Рекомендації OECD (2021)	Talent pool (резерв талантів), програми навчання, наставництва, ротації	Формування резервів у стратегічно важливих сферах управління для швидкої адаптації до кризових ситуацій
Франція	Institut national du service public (колишня ENA)	Інтеграція резерву в систему підготовки елітних управлінців	Випускники автоматично включаються до резерву вищих посад; забезпечення наступності управлінських еліт
Німеччина	Beamtenlaufbahn (кар'єрна система державних службовців)	Кваліфікаційні іспити, програми розвитку, кар'єрні щаблі	Багаторівневий резерв, орієнтований на довгострокове планування кадрової політики
Польща	Krajowa Szkoła Administracji Publicznej (KSAP)	Освітня підготовка + практичні стажування	Поєднання навчання та практики, формування компетентного резерву для центральних органів влади
США	Senior Executive Service (SES)	Лідерські програми, кадрова мобільність, міжвідомчі обміни	Елітний кадровий резерв для керівних посад; забезпечення стабільності та наступності державної служби

Джерело: складено за даними [37; 18; 61]

Міжнародний досвід свідчить, що кадровий резерв у країнах ЄС і США не обмежується формальним списком кандидатів, а функціонує як інституційний механізм безперервного розвитку та оновлення публічної служби. Його ключовими ознаками є стратегічне планування, багаторівнева система підготовки та акцент на компетентностях, що забезпечує стійкість і ефективність державного управління навіть у кризових умовах.

Таким чином, застосування різних підходів дозволяє сформувати багаторівневу методологічну основу дослідження управління трудовими ресурсами публічної сфери. Така інтеграція підходів забезпечує комплексне врахування організаційних, інституційних та економічних аспектів функціонування трудових ресурсів, а також дозволяє оцінити ефективність їх використання в умовах сучасних трансформацій. На рис.2.7 представлена системна модель управління трудовими ресурсами публічної сфери.

Запропонована модель відображає цілісний управлінський процес, у межах якого вхідні умови (нормативно-правова база, стратегічні цілі, організаційна культура) трансформуються через внутрішні процеси (конкурсний відбір, оцінювання результативності, формування кадрового резерву, адаптацію, професійний розвиток та мотивацію персоналу) у конкретні результати – підвищення ефективності органів влади, стійкість у кризових умовах, зростання довіри громадян та інтеграцію у європейський адміністративний простір. Особливістю моделі є включення управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) та зворотного зв’язку, що забезпечує адаптивність системи й можливість коригування стратегій відповідно до нових викликів.

З огляду на те, що публічна сфера охоплює не лише органи державної влади та місцевого самоврядування, а й громадський сектор, важливим є адаптація загальної моделі до специфіки кадрових процесів у громадських організаціях. Саме тому далі зосередимо увагу на методиці управління трудовими ресурсами НПО, яка конкретизує зміст і логіку управлінських рішень у цьому сегменті публічної сфери.

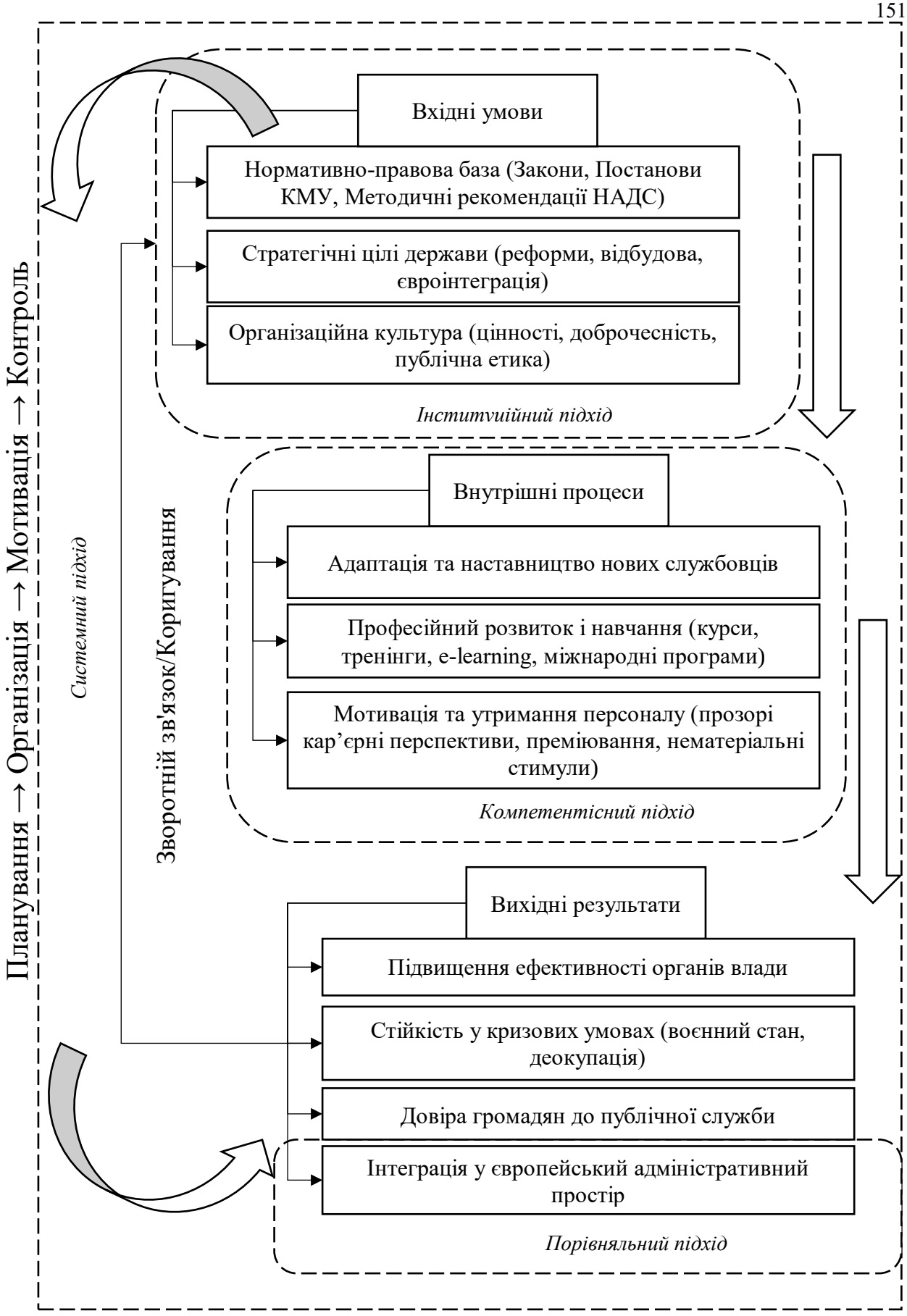


Рисунок 2.7 – Системна модель управління трудовими ресурсами публічної сфери

Джерело: власні дослідження

На відміну від державного та бізнес-сектору, діяльність НПО характеризується високою проєктністю, нестабільністю фінансування, значною часткою волонтерської праці та ціннісною мотивацією персоналу. Це зумовлює потребу у спеціалізованих HR-підходах, що враховують поєднання професійної, проєктної й добровільної діяльності. У сучасних наукових дослідженнях [2; 19; 49; 13] акцентується, що ефективність громадських організацій визначається не стільки обсягом ресурсів, скільки здатністю формувати стійкі команди, забезпечувати розвиток компетентностей, підтримувати мотивацію та зберігати кадрову стабільність у мінливих умовах. У цьому контексті розроблення комплексної методики управління трудовими ресурсами НПО стає необхідною передумовою їхньої інституційної стійкості та результативності.

У межах даного дослідження ця специфіка неприбуткового сектору врахована через адаптацію загальної системної моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери до умов функціонування громадських організацій. Відповідно, методика управління трудовими ресурсами НПО структурована за п'ятьма ключовими модулями (рис.2.8):

1. Оцінювання кадрового потенціалу. Оцінювання кадрового потенціалу в громадських організаціях виступає базовим елементом методики, оскільки забезпечує виявлення реального стану людських ресурсів та їх відповідності стратегічним завданням НПО. На цьому етапі здійснюється комплексна діагностика кадрової структури із визначенням пропорцій між постійним персоналом, проєктними працівниками та волонтерами; аналіз рівня професіоналізації та сформованості ключових компетентностей; ідентифікація компетентнісних прогалин, що обумовлюють потребу у подальшому розвитку чи залученні додаткових ресурсів. Особлива увага приділяється дослідженню ролі волонтерів як невід’ємного елементу кадрової системи НПО та аналізу організаційної культури, яка визначає ціннісну основу діяльності, рівень згуртованості, стиль управління та внутрішні механізми комунікації.

Наукові дослідження підкреслюють, що саме на етапі первинної діагностики відбувається ідентифікація специфічних характеристик персоналу неприбуткових організацій, зокрема опори на ціннісні мотиви, високої

проєктності та структурної гнучкості. Важливим завданням є розмежування функцій оплачуваних працівників і волонтерів, що дозволяє уникати дублювання ролей, визначати рівень відповідальності та формувати оптимальний баланс між професійними та добровільними ресурсами [15; 17]. Такий підхід забезпечує цілісність подальших управлінських рішень і створює основу для стратегічного планування кадрової політики НПО.

2. Формування кадрової політики. Становить стратегічний рівень управління трудовими ресурсами, оскільки визначає довгострокові орієнтири розвитку персоналу, механізми забезпечення кадрової стійкості та принципи поєднання професійної, проєктної й волонтерської праці. На цьому етапі здійснюється розроблення кадрової стратегії НПО з урахуванням місії, цілей та ціннісних засад організації, рівня стабільності та прогнозованості фінансових потоків, наявних і потенційних потреб у персоналі, а також структурних ризиків, пов’язаних із кадровою плинністю, проєктністю діяльності та залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

Кадрова політика охоплює визначення моделей зайнятості (постійної, проєктної, часткової, волонтерської), формування стандартів професійної діяльності, підходів до внутрішньої комунікації, а також інструментів управління кадровими ризиками. Важливим компонентом є забезпечення узгодженості між стратегічними завданнями НПО та кадровими рішеннями, що дозволяє розглядати людські ресурси не лише як операційний, а як стратегічний капітал організації.

Зарубіжні дослідження підтверджують, що стратегічний human resource management у неприбутковому секторі є ключовим механізмом забезпечення інституційної стійкості та здатності організацій ефективно реагувати на зовнішні зміни. Доведено, що НПО, які формують цілісну кадрову стратегію, демонструють вищий рівень адаптивності, стійкості до фінансових коливань та результативності реалізації місії [2; 19]. Саме тому формування кадрової політики виступає базовою умовою ефективного функціонування всіх наступних модулів системи управління трудовими ресурсами.

3. Модуль рекрутингу та залучення персоналу. Модуль рекрутингу та залучення персоналу охоплює систему методів і процедур, спрямованих на забезпечення громадської організації кваліфікованими людськими ресурсами, здатними підтримувати реалізацію її місії та проєктної діяльності. Його ключове завдання – формування ефективної моделі добору кадрів, яка враховує специфічні умови функціонування неприбуткового сектору, високу конкуренцію за професійні таланти та потребу поєднувати різні форми зайнятості.

На цьому етапі визначаються принципи і стандарти рекрутингу, спрямовані на забезпечення прозорості, неприпущення дискримінації, рівного доступу та відповідності кандидатів компетентнісним вимогам. У рамках модуля розробляються інструменти і критерії відбору, проводяться співбесіди, тестування, оцінювання мотиваційних профілів та аналіз відповідності цінностям організації, що є особливо важливим для НПО, орієнтованих на соціальну місію.

Важливим компонентом є розвиток волонтерських програм як специфічного каналу залучення людських ресурсів. Волонтери часто забезпечують критично важливі напрями діяльності, тому рекрутингові процедури для волонтерів повинні містити чіткі алгоритми залучення, комунікації та первинного інструктажу. Паралельно формується кадровий резерв – пул потенційних працівників та волонтерів, які можуть бути оперативно залучені до виконання проєктних завдань у разі потреби.

Особливу увагу приділено застосуванню змішаних моделей зайнятості, що поєднують повну, часткову, проєктну, консультативну та волонтерську роботу. Така гнучкість дозволяє НПО адаптувати кадрову структуру до обсягів фінансування, масштабів проєктів, сезонності діяльності та потреб цільових груп.

Наукові джерела засвідчують, що добір персоналу у неприбутковому секторі ускладнюється через конкуренцію між НПО, приватним бізнесом і публічним сектором, які часто пропонують вищий рівень матеріальної винагороди та стабільніші умови праці. У цих умовах значення набувають нематеріальні компоненти залучення, зокрема орієнтація на місію, суспільний

вплив, розвиток компетентностей і можливість реалізації громадянської активності [49; 128]. Тому рекрутинговий модуль у НПО потребує адаптивних, гнучких і ціннісно зорієнтованих HR-практик.

4. Модуль розвитку та навчання персоналу. Спрямований на формування, підтримку та вдосконалення компетентнісного потенціалу працівників і волонтерів громадської організації. Він охоплює систему планових та індивідуальних заходів професійного зростання, що забезпечують відповідність кадрових ресурсів стратегічним цілям НПО та вимогам динамічного зовнішнього середовища. У цьому контексті розвиток персоналу розглядається як безперервний процес, інтегрований у діяльність організації та орієнтований на довгострокове підвищення її інституційної стійкості.

До змістового наповнення модуля належать: професійне навчання (фахові курси, підвищення кваліфікації, онлайн-освіта), тренінги з комунікацій, адвокації, фандрейзингу, управління проєктами, кризової взаємодії, а також програми з розвитку soft skills, які є критично важливими для неприбуткового сектору. Значне місце займають менторські та коучингові програми, що забезпечують передачу знань, інституційної пам’яті та підтримку нових працівників і волонтерів у процесі їх професійного становлення.

Особливою частиною модуля є підготовка волонтерів, яка включає інструктажі, спеціалізовані тренінги (зокрема у сферах соціальної роботи, гуманітарної підтримки, кризової допомоги), роз’яснення етичних стандартів та норм безпеки. З огляду на те, що волонтери часто виконують функції, які безпосередньо впливають на якість надання послуг, їх навчання формує основу для ефективної та безпечної організації діяльності.

Європейські дослідження підтверджують, що інвестиції у розвиток кадрового потенціалу НПО мають довготривалий ефект: вони підвищують якість надання соціальних та громадських послуг, сприяють посиленню компетентностей команд, зменшують ризики кадрової плинності, формують спроможність організацій реагувати на кризові виклики та забезпечують сталий розвиток інституцій навіть за умов нестабільного фінансування [13; 15]. Відтак

модуль розвитку персоналу слугує одним із ключових механізмів зміцнення організаційної стійкості громадських організацій.

5. Мотиваційно-ціннісний модуль. Відображає специфіку неприбуткового сектору, у якому ключову роль відіграють нематеріальні стимули, пов'язані з ідентифікацією працівників і волонтерів із соціальною місією організації, цінностями громадянської активності та суспільного служіння. На відміну від бізнес-середовища, де переважають матеріальні мотиватори, у НПО детермінанти залученості формуються навколо етичних, ціннісних і соціально значущих факторів, що визначають глибину особистісної включеності персоналу в діяльність організації.

Цей модуль охоплює широкий спектр нематеріальних інструментів стимулювання, серед яких особливе значення мають: соціальна місія організації як чинник емоційно-ціннісної ідентифікації; визнання зусиль працівників і волонтерів через публічну подяку, символічні відзнаки та внутрішні ритуали підтримки; можливість впливати на суспільні процеси, що посилює відчуття значущості й суб'єктності; гнучкий графік і автономність у виконанні завдань, які відповідають проєктній природі діяльності НПО; участь у важливих соціальних проєктах, що забезпечує відчутний зв'язок між роботою і суспільними змінами.

Психологічні дослідження в галузі організаційної поведінки доводять, що саме відчуття сенсу діяльності, можливість реалізації ціннісних установок, підтримка з боку колективу, атмосфера довіри й справедливості є фундаментальними чинниками довгострокової залученості персоналу у неприбутковому секторі. У таких умовах працівники та волонтери демонструють вищий рівень внутрішньої мотивації, емоційної відданості та готовності долати складнощі, пов'язані з нестабільністю фінансування чи високою інтенсивністю проєктної роботи [4; 13].

Таким чином, мотиваційно-ціннісний модуль виступає інтегративним компонентом системи управління трудовими ресурсами НПО, оскільки забезпечує не лише підтримання продуктивної поведінки персоналу, а й

формування стійкого ціннісного ядра організації, що визначає її інституційну спроможність та здатність реалізовувати соціально значущі цілі.

Рисунок 2.8 – Функціонально-модульне управління трудовими ресурсами в громадських організаціях

Джерело: розроблено автором

Отже, запропонована модульна методика забезпечує цілісний та адаптивний підхід до управління трудовими ресурсами громадських організацій, інтегруючи положення системного, компетентнісного, інституційного та ціннісно орієнтованого підходів. Вона дозволяє врахувати складну структуру зайнятості в НПО, де поєднуються професійна, проєктна та волонтерська діяльність, а ключову роль відіграють соціальна місія та мотивація до суспільних змін. Завдяки модульності методика створює логічну послідовність управлінських рішень – від аналізу кадрового потенціалу до розвитку, мотивації й координації волонтерів, що забезпечує інституційну стійкість НПО та їх здатність ефективно реалізовувати суспільно важливі функції в умовах високої динамічності та нестабільності середовища.

2.3 Формування політики гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери

Управління людськими ресурсами є ключовим чинником формування ефективної системи державного управління, що забезпечує результативність, адаптивність та спроможність державних установ відповідати сучасним викликам [334]. Особливе місце в цьому процесі займає впровадження політики гендерної рівності, яка сприяє дотриманню принципів справедливості та впливає на підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

На сьогодні гендерна нерівність залишається однією з найбільш актуальних проблем у суспільстві, що виявляється у розриві заробітної плати, нерівному доступі до керівних посад та низькому рівні представництва жінок у прийнятті рішень. Війна в Україні посилила ці дисбаланси, створивши додаткові виклики для забезпечення рівних можливостей у публічній сфері. У контексті євроінтеграційних процесів та зростання вимог до прозорості й ефективності державної служби, інтеграція гендерного підходу стає стратегічно важливою складовою державної політики. Тому дослідження напрямів інтеграції гендерних принципів у сферу управління людськими ресурсами публічної служби є

актуальним і має практичне значення для вдосконалення державного управління в Україні.

Наукові дослідження [90; 269; 269; 210; 201; 213; 200; 70; 216; 283; 40; 41; 199; 322] підтверджують, що поняття «гендер» у сучасній науковій літературі трактується багатовимірно, охоплюючи правовий, соціологічний та управлінський виміри. Це зумовлює різні акценти у формуванні політики гендерної рівності, а також її практичному впровадженні в систему публічного управління та кадрову політику.

У теоретичній площині варто відзначити праці Наливайка І. О. [200], який акцентує увагу на багаторівневій природі гендерної парадигми, що охоплює як вітчизняний, так і міжнародний досвід. Учений підкреслює, що відсутність чіткого й узгодженого визначення терміна «гендер» у національному законодавстві України призводить до колізій, адже у низці міжнародних документів, ратифікованих Україною (зокрема, CEDAW та Стамбульській конвенції), дане поняття має усталене тлумачення. У свою чергу, Назарчук А. В. [199] здійснює змістовно-понятійну характеристику гендерної рівності, визначаючи її як фундаментальний принцип захисту прав людини та основу демократичного розвитку держави. Автор підкреслює, що розвиток інституту гендерної рівності потребує адекватного правового забезпечення та доктринального переосмислення. Особливу увагу він приділяє специфіці впровадження гендерної рівності у сфері державної служби, яка передбачає інтеграцію потреб та досвіду чоловіків і жінок у стратегічні документи, формування гендерно-чутливої організаційної культури та проведення гендерного аудиту. Поділяємо цю позицію, адже саме закріплення принципів рівності на нормативному рівні створює підґрунтя для ефективної кадрової політики, орієнтованої на справедливість, відповідальність та рівні можливості для всіх державних службовців.

На рівні політичних стратегій акцент робить Амелічева Л. П. [70], яка підкреслює, що державна політика України орієнтована на системне впровадження принципів гендерної рівності у всі сфери суспільного життя. Очікуваним наслідком такої політики є удосконалення механізмів реалізації

права на працю, що передбачає поступове скорочення гендерного розриву в оплаті праці та розширення можливостей для кар'єрного зростання жінок. Конкретизація цих напрямів відбувається через операційні плани заходів Уряду України, спрямовані на виконання *Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року*. Подібної логіки дотримується Черняхівська В. В. [322], яка аналізує гендерну політику в системі державного управління крізь призму українського та європейського досвіду. Авторка акцентує, що ефективність реалізації принципів гендерної рівності значною мірою залежить від гармонізації національної політики з європейськими стандартами, зокрема щодо рівності у правах, доступі до ресурсів та участі у прийнятті рішень. Вона підкреслює, що імплементація європейських підходів створює підґрунтя для формування гендерно чутливої державної служби в Україні. Її висновки важливі тим, що інтеграція до європейського правового і управлінського простору посилює адаптаційний потенціал HRM-стратегій у публічному секторі України.

В освітньо-інституційному контексті Пантілєєнко К. [216; 40; 41] послідовно розглядає питання формування гендерної рівності в публічному управлінні. Авторка наголошує, що забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у сфері освіти, професійної підготовки, громадської та культурної діяльності є ключовим чинником демократичних трансформацій, акцентує на важливості розвитку інституційних механізмів та практик формування гендерної компетентності управлінців у сфері освіти, підкреслює доцільність використання міжнародного досвіду для створення адаптивних моделей гендерної політики, а також аргументує, що інтеграція гендерних підходів у систему публічного управління вимагає підготовки спеціалістів-радників із гендерних питань та запровадження практик недискримінаційної кадрової політики. На нашу думку, саме поєднання цих підходів дозволяє сформувати цілісну стратегію розвитку HRM у публічній сфері, яка базується на компетентнісному підході, міжнародних стандартах і демократичних цінностях.

Щодо практичних механізмів, Сиченко В. В. [283] конкретизує питання практичної імплементації, акцентуючи увагу на важливості системних механізмів у кадрових процедурах та HR-політиках органів влади. Автор

підкреслює, що ефективність державної гендерної політики значною мірою залежить від упровадження засад гендерного інтегрування у публічному управлінні. Дослідник акцентує на необхідності застосування системних механізмів, які охоплюють кадрові процедури, планування, моніторинг та оцінювання результатів. Поділяємо цю позицію, адже без інтеграції гендерного підходу у ключові HR-процеси (добір, просування, навчання та оцінювання кадрів) неможливо забезпечити збалансований розвиток публічної служби.

Продовжуючи розвиток цієї думки, концепція гендерної рівності базується на принципах забезпечення рівних можливостей і справедливого ставлення до всіх людей, незалежно від їхньої статі, у різних аспектах суспільного життя. Вона спрямована на усунення будь-яких форм дискримінації, що виникають через статеві відмінності, та створення умов, які дозволяють кожній людині реалізувати свій потенціал, незалежно від соціокультурних стереотипів щодо ролей чоловіків і жінок [80]. Узгоджено з цим, Ташфін Р., Салім І., Ашфак М., Норін У., Шафік М. [297] трактують гендерну рівність як однакове та неупереджене ставлення до всіх незалежно від статі з метою уникнення дискримінації. Гендерна рівність – це систематичні зусилля щодо рівноправного ставлення до жінок і чоловіків. Гендерна рівність на робочому місці досягається тоді, коли чоловіки та жінки мають рівний доступ до можливостей, ресурсів і стимулів для повної та рівної зайнятості.

З позицій публічного менеджменту, Черевко О. В., Самойленко Л. Я., Маслянко О. А. [321] наголошують, що забезпечення гендерної рівності впливає на результативність державного управління, зміцнює соціальну стабільність та підвищує довіру громадян до органів влади. Застосування гендерно-чутливих підходів у сфері управління людськими ресурсами сприяє забезпеченню рівних можливостей для доступу до державної служби, розвитку професійних навичок і потенціалу співробітників незалежно від їхньої статі. Це також створює умови для розширення різноманітності в процесах ухвалення рішень, що є ключовим елементом побудови інклюзивної системи державного управління.

У ширшому соціально-економічному вимірі, Тюріна Д. [304] обґрунтовує багатовекторну роль держави у формуванні гендерно збалансованого

підприємництва й суспільства, визначаючи завдання політики підтримки гендерної інклюзії (імплікація: міжсекторальні партнерства органів влади з бізнесом для розвитку інклюзивних практик праці та лідерства). Авторка висвітлює важливість гендерного балансу у сфері підприємництва, яка охоплює значну частку економічно активного населення, а також обґрунтовує роль державної політики у створенні умов для гендерної рівності. Авторкою розкрито основні види бізнесу з погляду гендерного балансу та сформульовано ключові завдання державного регулювання для підтримки гендерної інклюзії у підприємництві.

Желюк Т. та Костін У. [131] наголошують на тому, що забезпечення гендерного балансу в управлінні національними економіками відображає егалітарний підхід до суспільного розвитку та сприяє зміцненню його конкурентних переваг. Для України створення гендерно збалансованої економіки є важливою відповіддю на виклики євроінтеграції, процеси децентралізації, формування інклюзивного середовища та громадянського суспільства, що має знайти своє відображення в показниках гендерної рівності, представлених у гендерному профілі. Сучасні умови воєнного стану поглиблюють гендерну сегрегацію та посилюють гендерні виклики.

На інституційно-процедурному рівні, Сиченко В. В. [283] концептуалізує механізм ґендерного мейнстримінгу як поєднання нормативного закріплення, процедурного циклу (ex-ante/ex-post оцінка) та інституційної відповідальності, що дозволяє інтегрувати ґендерні індикатори у програмно-цільове бюджетування і щорічну звітність органів влади.

Ковальска Н.М. [151] обґрунтовує, що результативність нацполітики ґендерної рівності корелює з якістю правової гармонізації та інституційних механізмів контролю; звідси – потреба в обов’язковому гендерно-орієнтованому бюджетуванні та уніфікованих індикаторах моніторингу, узгоджених з CEDAW/SDG/EIGE.

У міжнародному правовому просторі гендерні аспекти регулювання суспільних відносин знайшли своє відображення в ряді важливих документів, зокрема в рамках Глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року [319].

Зокрема, Ціль сталого розвитку 5 спрямована на досягнення гендерної рівності та розширення можливостей для всіх жінок і дівчат, що є ключовим фактором забезпечення справедливості та сталого розвитку на глобальному рівні. Окрім цього, Ціль 10 ставить за мету зменшення нерівності як усередині країн, так і між ними, що також має важливе значення для просування гендерної рівності.

У жовтні 2020 року Україна приєдналася до Міжнародної коаліції за рівну оплату праці (EPIC) – коаліції країн та міжнародних організацій, яка діє на глобальному, регіональному та національному рівнях для підтримки урядів, організацій роботодавців і працівників та інших зацікавлених сторін у здійсненні конкретних кроків для зменшення ґендерного розриву в оплаті праці. Цій події передувала оцінка МОП в Україні «Відповідність національного законодавства, політики та практик критеріям Міжнародної коаліції за рівну оплату праці », яка була проведена у травні 2019 року. Після приєднання України до EPIC розпочалася розробка Стратегії зменшення ґендерного розриву в оплаті праці.

Міжнародні документи, такі як Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Пекінська декларація та Платформа дій, прийнята на IV Всесвітній конференції з питань жінок, стали основою для формування глобальної політики в галузі прав жінок і гендерної рівності. Важливими кроками на шляху до забезпечення прав жінок стали також Конвенція про ліквідацію насильства щодо жінок, Конвенція про громадянські та політичні права, а також Конвенція про соціальні, економічні та культурні права. Україна, ратифікувавши ці міжнародні угоди, взяла на себе зобов’язання щодо їх імплементації, що створює правову основу для забезпечення гендерної рівності в державному управлінні та суспільних відносинах.

Участь України в регіональних ініціативах у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків охоплює, зокрема, Конвенцію Ради Європи про запобігання та протидію насильству щодо жінок і домашньому насильству (Стамбульську конвенцію) та Партнерство Біарріц. Стамбульська конвенція була підписана Україною у 2011 р. як комплексний інструмент запобігання насильству, захисту постраждалих і притягнення кривдників до відповідальності; протягом наступних років відбувалися неодноразові спроби її

ратифікації. У 2017 р. національне законодавство було оновлено з метою наближення до положень Конвенції, однак низка механізмів забезпечення відповідальності за домашнє насильство та належного захисту постраждалих тривалий час залишалася недостатньо врегульованою. У червні 2022 р., в умовах воєнного стану, Україна ратифікувала Стамбульську конвенцію.

У вересні 2020 р. з ініціативи О. Зеленської Україна приєдналася до Партнерства Біарріц, взявши на себе зобов'язання щодо прогресу у п'яти напрямах: формування безбар'єрного громадського простору, дружнього для сімей з дітьми та маломобільних груп; інтеграція принципів рівності жінок і чоловіків в освіту дітей; запобігання насильству; скорочення гендерного розриву в оплаті праці; розширення можливостей чоловіків у сфері догляду за дітьми. На виконання цих зобов'язань у грудні 2020 р. Уряд затвердив відповідний план дій. Участь у Партнерстві Біарріц стала додатковим каталізатором для інституціоналізації політики гендерної рівності в конкретних секторах, поєднуючи міжнародні орієнтири з внутрішньодержавними механізмами імплементації.

Українське законодавство також закріплює принципи гендерної рівності, гарантуючи рівні права та можливості для всіх громадян незалежно від статі. Зокрема, нормативні акти забезпечують недискримінаційний доступ до державної служби та рівні умови на ринку праці. Конституція України, зокрема стаття 24, гарантує рівність прав і свобод для всіх громадян незалежно від статі, раси, національності, мови, релігії, соціального походження чи інших ознак [158]. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» містить чіткі норми щодо гарантій рівності, обов'язків держави та роботодавців у створенні рівних умов для жінок і чоловіків як на ринку праці, так і у сфері публічного управління [240]. Крім того, Закон України «Про державну службу» передбачає норми, спрямовані на запобігання дискримінації за статевою ознакою, забезпечуючи рівний доступ до посад на державній службі [239]. Також, прийнята Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затверджено операційний план з її реалізації на 2022-2024 роки [250]. Схвалення вказаної

стратегії зумовлено необхідністю забезпечення реалізації єдиної державної політики, спрямованої на досягнення рівних прав та рівних можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства, вдосконалення механізмів її реалізації. Стратегія спрямована на об'єднання суспільства у розумінні цінностей прав і свобод людини, що забезпечуються та захищаються на основі принципів рівності та недискримінації для всіх жінок і чоловіків, хлопців та дівчат, на консолідацію дій центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій, соціальних партнерів, громадських об'єднань, інших представників та представниць громадянського суспільства, закладів, установ та організацій різних сфер, приватного сектору тощо для реалізації міжнародних та національних зобов'язань щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків для сталого розвитку держави у всіх сферах.

У серпні 2022 року Кабінет Міністрів України (КМУ) ухвалив Державну стратегію забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердив План дій з її реалізації на 2022-2024 роки. Стратегія містить чотири стратегічні цілі (а також операційні цілі та пов'язані з ними напрями діяльності):

1. Національний механізм забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків ефективно функціонує та має спроможність підтримувати розробку, впровадження, моніторинг та оцінку політик ґендерної рівності в різних сферах суспільного життя та на всіх рівнях.

2. Жінки і чоловіки не зазнають насильства, в тому числі насильства, пов'язаного з воєнними діями та збройними конфліктами, мають рівний доступ до правосуддя і беруть рівну участь у розбудові миру та пост конфліктному відновленні.

3. Жінки і чоловіки мають рівні права та можливості для розвитку людського потенціалу у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури і спорту.

4. Жінки та чоловіки беруть рівну участь у різних сферах економічної діяльності, отримують переваги від результатів сталого економічного розвитку та мають рівний доступ до всіх видів економічних ресурсів.

Враховуючи виклики повномасштабної війни на території України, стратегія передбачає впровадження ґендерних аспектів при наданні гуманітарної допомоги та у пост конфліктному відновленні, участь жінок у процесах відновлення, у тому числі у прийнятті рішень на всіх рівнях – від національного рівня до рівня громади, а також посилення спроможності державних службовців щодо інтеграції ґендерних підходів у процеси відновлення.

У вересні 2023 року було затверджено Національну стратегію подолання ґендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та План дій з її реалізації, підготовлені Міністерством економіки спільно з ООН Жінки та МОП. Стратегію було розроблено в результаті серії багатосторонніх консультацій між урядом, роботодавцями, профспілками, громадянським суспільством та ґендерними експертами/ками з метою усунення основних причин ґендерного розриву в оплаті праці, зокрема горизонтальної та вертикальної ґендерної сегрегації, нерівномірного розподілу домашньої праці між чоловіками та жінками, а також прогалин у законодавстві щодо рівної оплати за працю рівної цінності.

Питання гендерної рівності продовжує бути в центрі уваги країн Європейського Союзу, оскільки забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків є ключовим аспектом розвитку демократичних суспільств та ефективного функціонування державних інституцій. Гендерна рівність має важливе значення не тільки з моральної та соціальної точки зору, а й з економічної, оскільки рівний доступ до ресурсів і можливостей для всіх громадян сприяє підвищенню продуктивності праці, економічному зростанню та соціальній стабільності. Так, Литва активно впроваджує всі рекомендації ЄС, адаптуючи своє законодавство до його вимог. Закон про рівні можливості жінок і чоловіків, який набув чинності 1 березня 1999 року, спрямований на забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, закріплених Конституцією Литви. Для належного виконання цього Закону було створено Службу

контролера з рівних можливостей, яка функціонує з 20 квітня 1999 року. Кожна фізична чи юридична особа має право подати скаргу щодо порушення рівних прав. Закон також забороняє дискримінацію у заробітній платі, хоча іноді важко контролювати це, оскільки роботодавці можуть по-різному називати аналогічні посади.

Гендерна політика Франції базується на принципах рівноправ'я та включає різноманітні заходи для підвищення участі жінок у державному управлінні. На сьогодні лише 16% з понад 5000 високопосадовців у центральній адміністрації становлять жінки. Франція використовує систему квот для забезпечення гендерної рівності на виборах, вимагаючи, щоб 40% кандидатів на виборчих списках були жінками. Крім того, розробляються програми для підтримки кар'єрного росту жінок, що включають навчання, менторство та розвиток лідерських навичок. Також активно проводиться гендерний аналіз політик для виявлення можливих нерівностей та розробки заходів для їх усунення.

У Фінляндії гендерна рівність є частиною скандинавської моделі добробуту. Країна реалізує концепцію «працюючої матері», що дозволяє жінкам поєднувати роботу та материнські обов'язки. Це важливий аспект фінської соціальної політики, яка сприяє залученню жінок до публічної сфери. Фінляндія також стала першою країною, яка ввела відпустку для батьків (1978 рік). Жінки в країні працюють здебільшого на повну ставку. Сьогодні жінки складають 37% фінського парламенту, 34% муніципальних депутатів і займають сім із 18 міністерських посад. Фінляндія активно працює над досягненням гендерного балансу в державному управлінні, запроваджуючи гендерні квоти та стратегії для підтримки кар'єрного розвитку як жінок, так і чоловіків у державному секторі. Уряд також активно розвиває освіту в галузі гендерної рівності серед державних службовців, що сприяє підвищенню гендерної свідомості в суспільстві [106].

Питання гендерної рівності є важливим аспектом глобального розвитку і займає центральне місце в політичних та соціальних програмах багатьох країн. Для моніторингу прогресу в досягненні гендерної рівності використовуються різноманітні міжнародні індекси, які оцінюють різні аспекти цього процесу. Три

ключові міжнародні індекси, що оцінюють прогрес у досягненні гендерної рівності, включають Звіт про глобальний гендерний розрив (Global Gender Gap Report), Індекс розвитку з урахуванням гендерних факторів (Gender Development Index, GDI) та Індекс розвитку з урахуванням гендерної нерівності (Gender Inequality Index, GII).

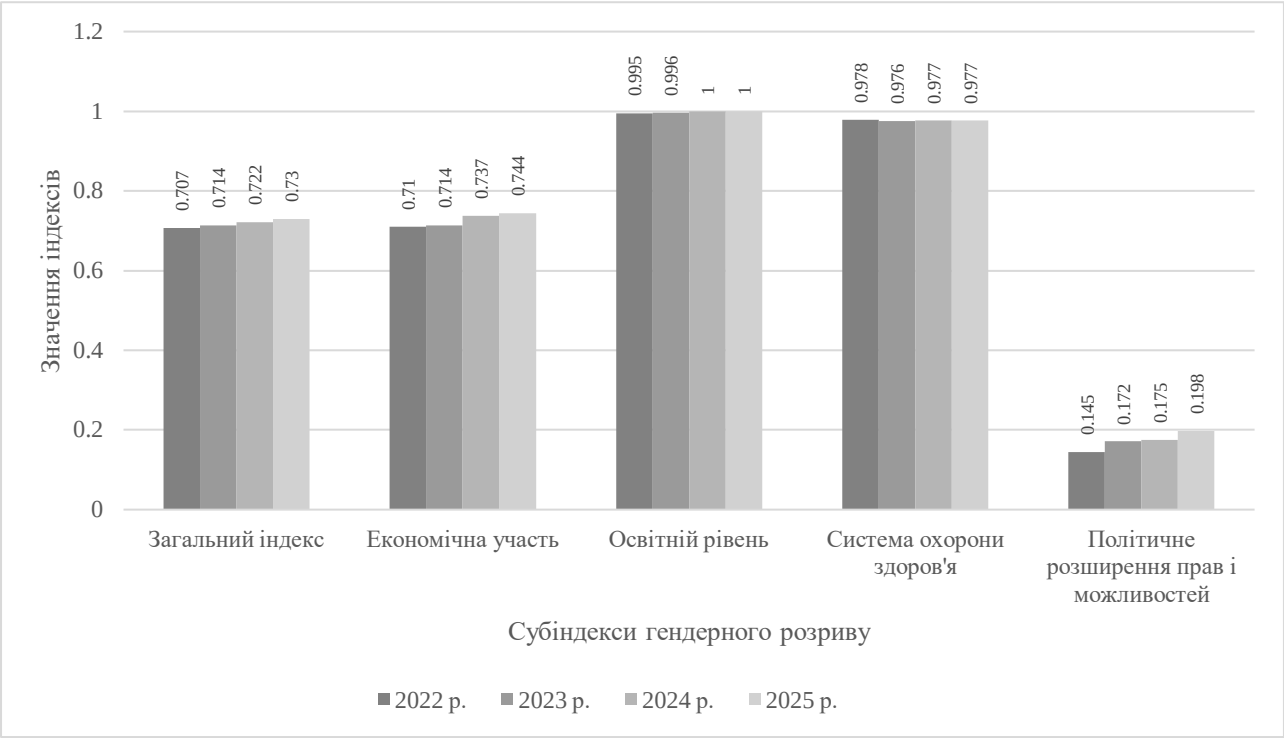


Рисунок 2.9 – Динаміка показників України за складовими Глобального індексу гендерного розриву

Джерело: складено за даними [62]

Відповідно до Звіту про глобальний гендерний розрив за 2025 рік, який щорічно публікується Всесвітнім економічним форумом, Україна отримала оцінку 0,730 за шкалою від 0 до 1, де 1 означає повний гендерний паритет, і посіла 62-те місце серед 146 країн. У попередніх роках позиції України за цим індексом були наступними: 81-ше місце в 2022 році, 66 місце у 2023 році, 63 місце у 2024 році. Найбільші гендерні розриви в Україні спостерігаються у сфері політичних прав і можливостей (0,198 бала, 87-ме місце), тоді як у сфері економічних можливостей (0,744 бала, 39-те місце), здоров’я й виживання (0,977 бала, 26-те місце) та повний гендерний паритет у сфері освіти (1 бал, 1 місце) [62].

Місцевий рівень управління є важливим етапом для впровадження гендерної рівності в Україні. Важливим кроком стало впровадження гендерних квот на місцевих виборах, що відбулися в жовтні 2020 року. Згідно з новими правилами, квоти були встановлені на рівні 40/60 для парламентських виборів, обласних та районних рад, а також рад громад з чисельністю виборців понад 10000 осіб, та 30/70 для громад з меншою кількістю виборців. Результати виборів показали позитивну динаміку: частка жінок серед обраних депутатів місцевих рад зросла. Так, у обласних радах жінки склали 27,8%, у районних – 34,3%, а в радах населених пунктів з чисельністю виборців понад 10 000 – 32,6%. У громадах з меншою кількістю виборців цей показник досяг 41,3%. Середньо жінки складають від 30% до 35% членів рад територіальних громад. Однак ситуація з представництвом жінок на керівних посадах у територіальних громадах залишається менш сприятливою. За даними, у 2015 році жінки займали лише 18,9% посад голів громад, цей показник знизився до 14,5% у 2016 році, і до 14,3% у 2018 році. Лише після місцевих виборів 2020 року частка жінок на посадах голів місцевих рад зросла до 16,6% [118]. Це підтверджує, що хоча жінки здобувають місця в представницьких органах, доступ до вищих посад, що передбачають прийняття рішень і контроль за ресурсами, обмежений. Однією з причин є домінування традиційних соціальних і культурних стереотипів, які визначають роль жінки, зокрема в політиці та управлінні.

Аналогічна ситуація спостерігається і в державній службі, де рівень представництва жінок на керівних посадах залишається низьким. Станом на березень 2025 року серед 21 члена Кабінету Міністрів України було лише п’ятеро жінок (23,8%) [141]. Це підтверджує існування гендерних бар'єрів на вищих рівнях політичної влади. Водночас, серед жінок, що займають посадові категорії «А» (найвищий рівень державної служби), їх частка у 2024 році становила лише 27,3%, тоді як на нижчих рівнях, де посади не передбачають стратегічного управління, частка жінок була значно вищою: 66,5% серед посад категорії «Б» та 78,1% серед посад категорії «В» [122].

Загалом, для забезпечення гендерної рівності в публічному секторі необхідна комплексна стратегія, яка включає розвиток політик, освіти,

моніторингу, фінансування та підтримки жінок у професійних ролях, що допоможе створити стійке, інклюзивне середовище в управлінні публічними послугами. Важливо, щоб ці ініціативи підтримувалися на всіх рівнях уряду, а також активно підтримувались суспільством, для забезпечення реальних змін і створення умов для рівноправної участі жінок і чоловіків у публічному управлінні.

З урахуванням усього вищевикладеного нами розроблена методика формування та реалізації політики гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери (рис. 2.9), яка ґрунтується на комплексному підході та поєднує нормативно-правове забезпечення, інституційні механізми, сучасні HR-практики, систему моніторингу та оцінювання результатів, а також належне фінансування й розвиток партнерств. Її реалізація спрямована на розвиток жіночого лідерства і менторства, забезпечення балансу між професійним та особистим життям, підвищення прозорості кадрових процедур та формування гендерно чутливої організаційної культури.

Її структура охоплює п’ять взаємопов’язаних етапів, які забезпечують логічну послідовність упровадження політики гендерної рівності у сфері управління трудовими ресурсами.

На підготовчому етапі відбувається формування нормативно-правового та інституційного підґрунтя: гармонізація національного законодавства з міжнародними зобов’язаннями (CEDAW, SDG, acquis ЄС), ухвалення стратегій і програм, створення інституційних механізмів (гендерні радники, комісії, запровадження гендерно-орієнтованого бюджетування).

Аналітично-кадровий етап фокусується на HR-практиках: запровадження гендерно-чутливого добору і просування кадрів, розвиток менторських програм та жіночого лідерства, підтримка work-life balance у публічній службі. Він спрямований на усунення структурних бар’єрів у кадровій політиці та підвищення інклюзивності управлінських процесів.

Рисунок 2.10 – Методика формування та реалізації політики гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери

Джерело: власна розробка

На моніторингово-оцінювальному етапі застосовуються міжнародні індикатори (GGGI, GDI, GII) разом із внутрішніми критеріями для вимірювання ефективності політики рівності. Передбачено проведення гендерних аудитів, використання KPI/OKR щодо рівності, що забезпечує доказову базу для управлінських рішень і дозволяє порівнювати національні результати з європейськими та глобальними стандартами.

Ресурсно-фінансовий етап визначає механізми забезпечення політики гендерної рівності необхідними ресурсами, включаючи бюджетне фінансування, міжнародну технічну допомогу, а також співпрацю з громадським сектором, академічними установами та бізнесом. Завдяки цьому формується інституційна сталість і підвищується ефективність реалізації відповідних заходів.

Завершальний, освітньо-культурний етап, спрямований на формування гендерної культури серед державних службовців та суспільства загалом. Він охоплює інтеграцію гендерних модулів у програми підготовки та підвищення кваліфікації, проведення тренінгів із гендерної компетентності, інформаційно-просвітницькі кампанії. Цей етап має довготривалий ефект, оскільки змінює ціннісні орієнтири та закладає підґрунтя для стійкої інституційної трансформації.

Таким чином, методика інтегрує правові, інституційні, кадрові, моніторингові, ресурсні та культурно-освітні складові, що забезпечує можливість її практичного застосування як у стратегічному плануванні, так і в оперативному управлінні трудовими ресурсами публічної сфери. Її реалізація дозволяє виявляти та усувати системні дисбаланси у сфері доступу до посад, кар’єрного просування, оплати праці та участі в ухваленні рішень.

Висновки до розділу 2

У розділі обґрунтовано методологічні засади управління трудовими ресурсами публічної сфери та визначено роль HRM-аналітики як багаторівневої системи методів, моделей, індикаторів і цифрових інструментів, що

забезпечують доказовість кадрових рішень. Запропонована система критеріїв та індикаторів оцінювання дозволяє здійснювати аналітичний супровід HRM-процесів у публічній сфері, пов’язуючи планування, добір, розвиток, оцінювання та вдосконалення кадрової політики в єдиний управлінський цикл.

Сформовано системну модель управління трудовими ресурсами публічної сфери, яка відображає взаємозв’язок між вхідними умовами, внутрішніми управлінськими процесами та результатами функціонування кадрової системи. До вхідних умов віднесено нормативно-правову базу, стратегічні орієнтири державної політики, організаційну культуру та кадровий потенціал. Внутрішні процеси охоплюють конкурсний добір, оцінювання результативності, формування кадрового резерву, адаптацію, професійний розвиток і мотивацію персоналу. Результатом функціонування такої системи є підвищення ефективності діяльності органів влади, інституційної стійкості, якості публічних послуг і рівня довіри громадян. Особливістю моделі є включення повного управлінського циклу — планування, організації, мотивації, контролю та зворотного зв’язку, що забезпечує її адаптивність до нових викликів.

Розроблено функціонально-модульну методику управління трудовими ресурсами неприбуткових організацій як складової публічної сфери регіону. Встановлено, що громадський сектор має специфічні ознаки порівняно з державним і бізнес-сектором, зокрема високу проєктність діяльності, нестабільність фінансування, поєднання професійної та волонтерської праці, а також домінування ціннісної мотивації персоналу. Запропонована методика структурована за п’ятьма інтегрованими блоками: оцінювання кадрового потенціалу, формування кадрової політики, рекрутинг і залучення персоналу, професійний розвиток і навчання, мотиваційно-ціннісне забезпечення. Її застосування дозволяє врахувати специфіку громадських організацій, посилити їх організаційний потенціал, результативність діяльності та інституційну стійкість в умовах воєнних і соціально-економічних трансформацій.

Обґрунтовано методику формування політики гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери. Визначено, що гендерно-інклюзивне управління є не лише інструментом забезпечення рівних

можливостей і недискримінації, а й чинником підвищення ефективності кадрової політики, прозорості процедур, мотивації персоналу та якості управлінських рішень. Запропонована методика включає підготовчий, аналітично-кадровий, моніторингово-оцінювальний, ресурсно-фінансовий та освітньо-культурний етапи. Її реалізація передбачає запровадження гендерно-чутливого добору й просування кадрів, розвиток жіночого лідерства, менторства, підтримку балансу між роботою і особистим життям, проведення гендерних аудитів, використання KPI/OKR щодо рівності та інтеграцію гендерних модулів у програми професійного навчання.

РОЗДІЛ 3.
ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ

3.1 Особливості функціонування та інституційної організації публічної сфери Миколаївської області

Реалізація публічної влади та ефективне управління трудовими ресурсами є ключовими чинниками соціально-економічного розвитку будь-якого регіону. В умовах децентралізації, військових викликів та трансформації ринку праці перед органами влади постають нові завдання, що потребують гнучких підходів та швидкого реагування на зміни. Миколаївська область, як південний регіон України з потужним аграрно-промисловим потенціалом та стратегічним геополітичним розташуванням, має власну специфіку в питаннях реалізації владних повноважень і регулювання трудових процесів. Військові дії, зміщення демографічної структури, трудова міграція, руйнування інфраструктури та підприємств істотно вплинули на ринок праці, пріоритети державної політики та управлінські рішення в регіоні.

Реалізацію публічної влади в Миколаївській області забезпечує розгалужена система органів державного управління та місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на реалізацію державної політики, забезпечення прав і свобод громадян, соціально-економічний розвиток територій, а також ефективне управління трудовими ресурсами. На регіональному рівні провідну роль відіграє Миколаївська обласна військова адміністрація, що відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [248] виконує функції обласної державної адміністрації, координує діяльність структурних підрозділів виконавчої влади, відповідає за реалізацію державних програм, кадрову політику, соціальний захист населення, розвиток ринку праці та відновлення інфраструктури.

Важливу роль у системі управління трудовими ресурсами публічної сфери Миколаївської області відіграють структурні підрозділи Миколаївської обласної

військової адміністрації (табл.3.1), які забезпечують реалізацію державної політики у сфері економіки, соціального захисту, освіти, науки, культури та зайнятості населення.

Таблиця 3.1 Структурні підрозділи Миколаївської обласної військової адміністрації, що забезпечують реалізацію державної політики у сфері управління трудовими ресурсами публічної сфери

Група підрозділів	Найменування структурних одиниць	Ключові функції у сфері управління трудовими ресурсами
Економічна та фінансова політика	Департамент фінансів; Департамент економічного розвитку та регіональної політики	Планування та координація соціально-економічного розвитку регіону, формування бюджету, підтримка програм зайнятості, інвестицій та розвитку людського капіталу
Освітньо-наукова та соціальна політика	Департамент освіти і науки; Департамент соціального захисту населення	Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, реалізація соціальних програм, сприяння працевлаштуванню, розвиток кадрового потенціалу у сфері освіти та соціального захисту
Галузевий розвиток	Департамент агропромислового розвитку; Управління інфраструктури; Управління містобудування, архітектури, капітального будівництва та супроводження проєктів розвитку	Розвиток галузевих трудових ресурсів, формування потреб у фахівцях, координація реалізації інвестиційних та відновлювальних проєктів
Гуманітарна та комунікаційна політика	Управління культури, національностей та релігій; Управління молоді та спорту; Управління з питань туризму та курортів; Управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю	Формування культурного, освітнього та комунікативного середовища, розвиток людського потенціалу через молодіжну, спортивну та культурну політику
Охорона здоров'я, екологія та безпека	Управління охорони здоров'я; Управління з питань цивільного захисту; Управління екології та природних ресурсів	Забезпечення кадрової політики у сфері охорони здоров'я, екологічної безпеки та реагування на надзвичайні ситуації
Цифрова трансформація та адміністрування	Управління з питань цифрового розвитку, трансформацій і цифровізації; Державний архів Миколаївської області; Служба у справах дітей	Цифровізація управлінських процесів, ведення інформаційних ресурсів, захист персональних даних, підтримка цифрової взаємодії між владою і громадянами

Джерело: складено за даними [189]

Діяльність зазначених департаментів спрямована на підвищення інституційної спроможності органів влади, формування кадрового резерву, розвиток системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також на створення умов для ефективного функціонування регіональної системи управління людськими ресурсами. Такий підхід узгоджується з пріоритетами, визначеними у Стратегії розвитку Миколаївської області до 2027 року [293], яка пов'язує розвиток людського капіталу з підвищенням інституційної спроможності публічного управління, цифровою трансформацією, модернізацією соціальної інфраструктури та забезпеченням доступності публічних послуг та сприяє реалізації комплексної кадрової політики, орієнтованої на сталий розвиток регіону.

Важливе місце у системі реалізації публічної влади займає Миколаївська обласна рада – представницький орган місцевого самоврядування, що забезпечує реалізацію регіональної політики, затверджує обласні програми розвитку, бюджети та стратегії, здійснює контроль за їх виконанням, у тому числі в частині кадрового забезпечення публічної сфери. У межах своїх повноважень рада координує діяльність виконавчих структур, комунальних підприємств та установ, здійснює кадрову політику на рівні підпорядкованих органів, що безпосередньо впливає на якість управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. Через постійні комісії обласна рада здійснює контроль за ефективністю використання бюджетних коштів, у тому числі тих, що спрямовуються на оплату праці, розвиток людського капіталу та забезпечення кадрової стійкості у воєнних умовах. Крім того, Миколаївська обласна рада виконує функцію інституційного координатора між органами державної влади, територіальними громадами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами, що реалізують програми підтримки регіонального розвитку та відновлення.

Миколаївський обласний центр зайнятості виступає важливою ланкою реалізації державної політики у сфері зайнятості, профорієнтації, професійної перепідготовки та регулювання ринку праці в регіоні [190]. Функціональна діяльність центру включає:

- сприяння працевлаштуванню населення (в тому числі внутрішньо переміщених осіб),
- організацію професійного навчання та перепідготовки за замовленнями роботодавців,
- моніторинг попиту й пропозиції на робочу силу на регіональному ринку праці,
- координацію взаємодії з освітніми закладами та підприємствами для пристосування освітніх програм до потреб ринку,
- реалізацію проєктів у рамках державної політики підтримки зайнятості, в тому числі через публікацію вакансій, консультаційні сервіси, гарячі лінії тощо.

Окрему роль у сфері управління трудовими ресурсами відіграють територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади. Зокрема, Південно-Східне міжрегіональне управління НАДС, що утворене Постановою КМУ від 7 квітня 2023 року №316 (рис. 3.1).

Рисунок 3.1 – Міжрегіональні управління НАДС

Джерело: сформовано автором із застосуванням [72]

До основних завдань міжрегіональних управлінь належить реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом на відповідній території; внесення на розгляд НАДС пропозицій щодо формування державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом, а також служби в органах місцевого самоврядування; здійснення функціонального управління державною службою на відповідній

території; погодження результатів класифікації посад у місцевих держадміністраціях (військових адміністраціях) [192].

На рівні територіальних громад владні повноваження реалізують 52 органи місцевого самоврядування, до яких належать міські, селищні та сільські ради, їх виконавчі комітети та старостинські округи (табл.3.2). Саме вони забезпечують надання адміністративних, соціальних, культурних і освітніх послуг населенню, організовують роботу з кадровими ресурсами у своїх громадах та відповідають за розвиток людського потенціалу на місцевому рівні.

Таблиця 3.2 Основні характеристики територіальних громад Миколаївської області за районами

Район	Кількість громад, од.	Кількість населених пунктів, од.	Загальна площа громад, км²	Чисельність населення району, осіб
Башнанський	12	279	7305,4	133314
Вознесенський	13	253	6152,7	178336
Миколаївський	19	248	7749,8	636435
Первомайський	8	141	3792,5	147757
Разом	52	921	25000,4	1095842

Джерело: складено за даними [206]

Найбільшу частку за площею та чисельністю населення займає Миколаївський район, на території якого зосереджено майже 60 % населення області. Це обумовлено наявністю обласного центру – м. Миколаєва, що виступає адміністративним, економічним і кадровим центром регіону. Водночас Баштанський, Вознесенський та Первомайський райони характеризуються переважно сільськогосподарським профілем, розгалуженою системою малих населених пунктів і більшою територіальною протяжністю, що визначає потребу у диференційованих підходах до управління трудовими ресурсами. Таким чином, просторова організація територіальних громад області формує основу для реалізації регіональної кадрової політики, де ефективне управління людським потенціалом має враховувати відмінності у демографічній структурі, зайнятості та соціально-економічних умовах кожного району.

Важливою складовою публічної сфери та окремим кадровим сегментом Миколаївської області виступає громадський сектор, що формує унікальний тип трудових ресурсів, які поєднують професійну діяльність, волонтерську участь, громадську активність і соціальну відповідальність. У сучасних умовах воєнного стану та повоєнної відбудови значення громадських організацій істотно зросло, оскільки вони виконують широкий спектр публічно важливих функцій, часто компенсуючи обмежені можливості державних органів і органів місцевого самоврядування.

У Миколаївській області функціонує розгалужена мережа інститутів громадянського суспільства, структура яких характеризується суттєвою диференціацією за видами діяльності. Дані реєстрів юридичних осіб, згруповані відповідно до класифікації КВЕД-2010 [128], засвідчують домінування в регіональному середовищі об’єднань, віднесених до категорії «Діяльність громадських організацій, н.в.і.у» (КВЕД 94.99) – 2228 одиниць, що становить найбільшу частку сектору (рис. 3.2). Така концентрація пояснюється широким змістовим спектром цього виду діяльності, який охоплює благодійні, волонтерські, соціальні, культурні та інші суспільно корисні ініціативи.

Другу за чисельністю групу утворюють професійні спілки (КВЕД 94.2) – 904 зареєстровані організації, що вказує на значну представленість інституцій, які забезпечують захист трудових, соціальних та економічних прав працівників у різних галузях. Важливою складовою громадянського суспільства є також релігійні організації (КВЕД 94.91), чисельність яких у регіоні сягає 443 одиниць, що підтверджує стабільну роль релігійних громад у місцевому соціальному середовищі.

Сегмент політичних організацій (КВЕД 94.92) представлений 262 суб’єктами, що відображає рівень політичної активності населення області та функціонування локальних партійних структур. Найменш чисельними є організації підприємців (30 одиниць) та професійні громадські організації (35 одиниць), однак вони відіграють важливу роль у розвитку підприємницького середовища та професійного самоврядування.

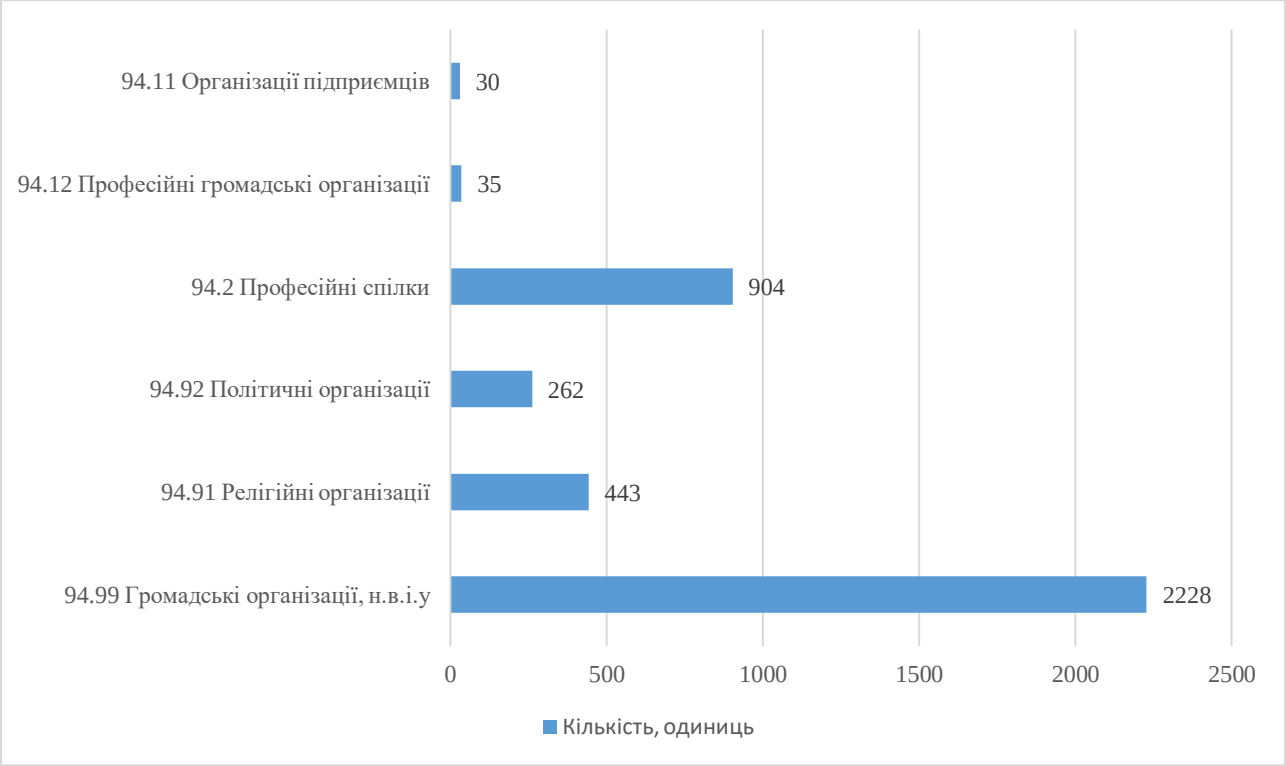


Рисунок 3.2 – Структура громадських об’єднань Миколаївської області за видами діяльності (КВЕД–2010), станом на 2024 р.

Джерело: сформовано за даними [128]

Таким чином, структура громадських об’єднань Миколаївської області характеризується високою часткою універсальних організацій (КВЕД 94.99), а також суттєвою присутністю професійних спілок і релігійних спільнот, що формує різнопрофільний і функціонально комплексний громадянський сектор регіону. З позиції аналізу трудових ресурсів це означає, що громадський сектор акумулює значну кількість як штатних працівників, так і залучених фахівців, волонтерів та експертів, які забезпечують реалізацію проєктів соціального, гуманітарного, освітнього та інституційного характеру. Висока концентрація організацій універсального профілю свідчить про зростання попиту на мультифункціональні кадрові компетентності – від координації соціальних послуг і роботи з вразливими групами до комунікацій, фандрейзингу та проєктного менеджменту. Наявність потужного профспілкового сектору додатково підкреслює роль громадянського суспільства у формуванні ринку праці, захисті трудових прав та розвитку соціального діалогу. Таким чином, громадянський сектор Миколаївщини виступає важливою складовою

регіональних трудових ресурсів, здатною не лише доповнювати інституційний потенціал публічної сфери, але й компенсувати кадрові дефіцити в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

У територіальному розрізі громадські об'єднання розподілені нерівномірно, що відображає як демографічні, так і соціально-економічні особливості розвитку громад. Для порівняльного аналізу просторової організації громадянського суспільства доцільним є візуалізація територіального розподілу громадський організацій (рис. 3.3), яка дає змогу оцінити рівень громадської активності, потенціал залучення людських ресурсів та інституційну спроможність громадського сектору на різних територіях області.

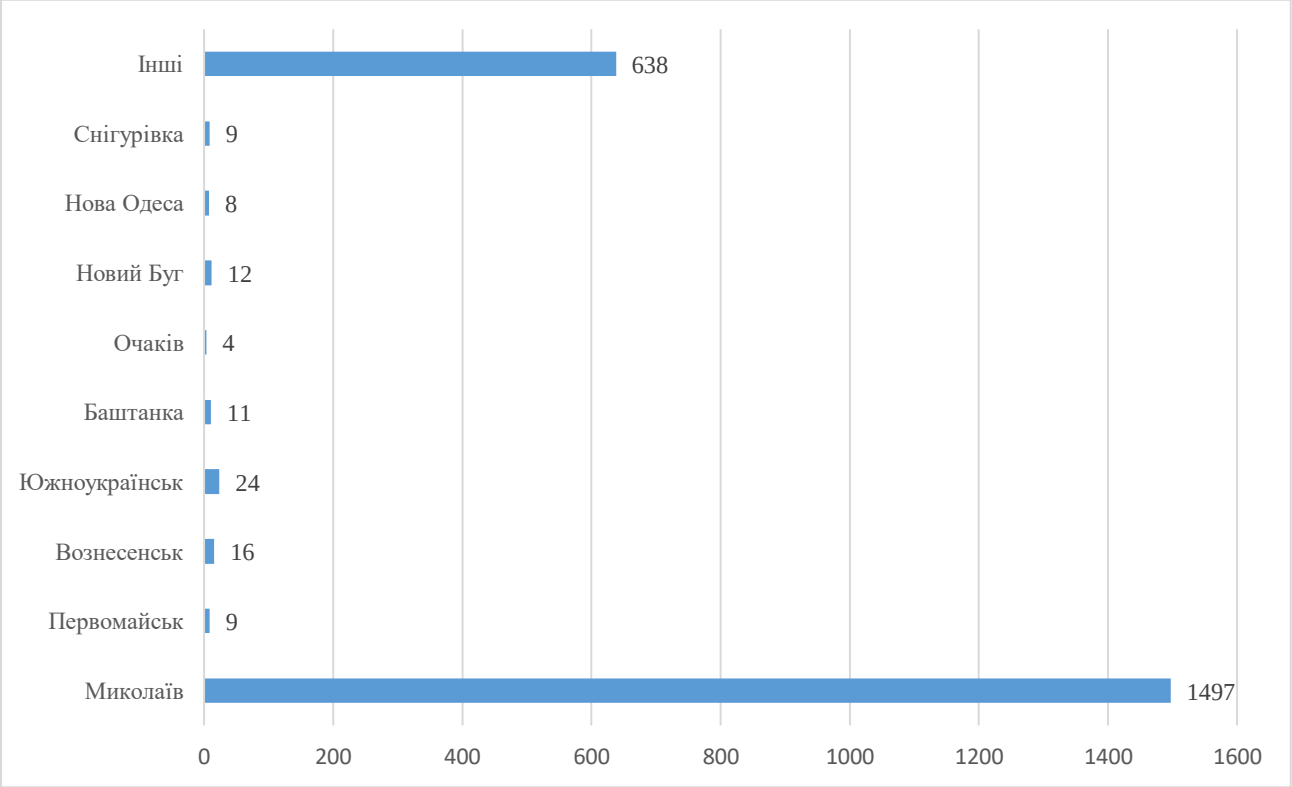


Рисунок 3.3 – Територіальний розподіл громадських організацій *(за кодом 94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у)* Миколаївської області за окремими громадами, станом на 2024 р.

Джерело: сформовано за даними [128]

Нерівномірність територіального поширення громадських організацій у Миколаївській області, відображена на рисунку 3.3, має чітко виражений просторово-функціональний характер і безпосередньо впливає на формування

трудових ресурсів громадського сектору. Найвищу концентрацію зареєстрованих організацій демонструє м. Миколаїв (1497 одиниць), що закономірно, оскільки обласний центр акумулює основні інституційні, освітні, економічні та кадрові ресурси регіону.

Водночас важливо відзначити, що міста обласного значення – Вознесенськ і Южноукраїнськ – суттєво відрізняються від інших громад регіону, оскільки мають потужніші кадрові та інфраструктурні можливості, розвиненішу систему місцевих інституцій та більш активну громадськість. Саме тому в цих громадах спостерігається помітно вищий рівень організаційної активності та залучення населення до громадського життя.

Ще одним чинником, що визначає рівень розвитку громадських об'єднань, є наявність міжнародних партнерських програм та донорського фінансування. Практика показує, що громади, які беруть участь у проєктах міжнародної технічної допомоги, грантових програмах ЄС, USAID, UNDP, U-LEAD чи інших донорів, мають активніше громадянське суспільство, оскільки зовнішні ресурси стимулюють формування команд, розвиток волонтерства, появу нових організацій та професіоналізацію вже існуючих.

Таким чином, територіальний розподіл громадських організацій є не лише показником громадської активності, а й відображенням якості та структури трудових ресурсів громадського сектору. Громади з більшою кількістю ГО володіють ширшим кадровим потенціалом – як професійним (керівники проєктів, менеджери, соціальні працівники, аналітики), так і волонтерським. Це, у свою чергу, підвищує їх інституційну спроможність, мобілізаційні можливості та здатність реагувати на соціальні виклики, особливо в умовах війни та відновлення.

Громадський сектор формує унікальний сегмент трудових ресурсів публічної сфери, який вирізняється специфічними характеристиками, зумовленими як природою громадської діяльності, так і умовами воєнного стану та повоєнного відновлення. На відміну від державної служби та органів місцевого самоврядування, де кадрові процеси регулюються нормативно-

правовими механізмами, трудові ресурси громадських організацій становлять гнучку, мобільну та ціннісно орієнтовану людську спільноту.

По-перше, для трудових ресурсів громадського сектору характерний високий рівень внутрішньої мотивації, що ґрунтується на орієнтації на суспільне благо, солідарність, допомогу іншим і реалізацію соціально значущих місій. Ціннісні мотиви – служіння громаді, підтримка вразливих груп, відновлення територій – стають ключовим чинником залучення у цю сферу як працівників, так і волонтерів.

По-друге, громадський сектор демонструє високу мобільність та адаптивність, що дозволяє оперативно реагувати на виклики війни, гуманітарні кризи, зміни потреб населення. Громадські організації Миколаївської області стали одними з перших суб'єктів, які змогли розгорнути масштабну допомогу постраждалим громадам, забезпечити волонтерську підтримку військових та організувати логістичні, інформаційні й психологічні сервіси.

По-третє, значущою рисою є гнучкість зайнятості, яка охоплює проєктну роботу, неповну зайнятість, гібридні форми залучення, а також волонтерську діяльність. Така гнучкість сприяє підвищенню кадрової стійкості громадського сектору, особливо у громадах, що переживають інфраструктурні руйнування та демографічні втрати.

По-четверте, трудові ресурси громадського сектору функціонують у режимі інтенсивної міжсекторальної взаємодії. Працівники і волонтери ГО активно співпрацюють з органами влади, комунальними установами, міжнародними донорами, освітніми закладами та бізнесом. Така взаємодія підсилює інституційну спроможність громад, забезпечуючи реалізацію складних проєктів, які потребують кооперації різних інституцій.

По-п'яте, для громадського сектору характерна інноваційність управлінських практик, пов'язана з активним використанням цифрових платформ, соціальних мереж, краудсорсингових і краудфандингових механізмів. Це формує новий тип кадрового потенціалу – компетентного у цифровій комунікації, проектному менеджменті, роботі з даними та громадською мобілізацією.

Особливо вагомим є внесок громадських організацій у підтримку соціальної стійкості територіальних громад Миколаївщини після 2022 року. ГО стали ключовими суб'єктами у сферах гуманітарної допомоги, підтримки військових, роботи з внутрішньо переміщеними особами, організації психосоціальної підтримки, реконструкції соціальної інфраструктури та розвитку локальної спроможності громад (*local capacity building*). В умовах, коли державні інституції часто працюють на межі можливостей, саме громадські організації компенсують кадрові прогалини, забезпечують додаткові професійні та волонтерські ресурси, сприяють інтеграції населення та відновленню соціального середовища.

Показовим прикладом активної участі громадських організацій у формуванні трудових ресурсів публічної сфери та розвитку молодіжної політики в регіоні є діяльність громадської організації «Об'єднані добром». Організація реалізує низку соціальних, освітніх і волонтерських ініціатив, спрямованих на підтримку молоді, розвиток громадянської активності та посилення соціальної згуртованості територіальних громад Миколаївської області.

Важливою особливістю діяльності ГО «Об'єднані добром» є її інтеграція у процеси публічного управління через партнерство з органами місцевого самоврядування, закладами освіти, міжнародними організаціями та донорськими інституціями. У межах реалізованих проєктів забезпечується залучення молоді до прийняття рішень, розвиток лідерських компетентностей, формування навичок проєктного менеджменту, комунікації та соціальної відповідальності.

З економічної точки зору діяльність організації сприяє формуванню якісного кадрового резерву для публічної сфери, оскільки учасники проєктів набувають практичних компетентностей, які у подальшому використовуються у державному управлінні, соціальній сфері та місцевому самоврядуванні. Крім того, реалізація грантових і донорських ініціатив забезпечує залучення додаткових фінансових ресурсів у громади, що позитивно впливає на їх соціально-економічний розвиток.

Таким чином, діяльність ГО «Об'єднані добром» може розглядатися як приклад ефективної інтеграції громадянського суспільства у систему

формування трудових ресурсів публічної сфери, що підсилює інституційну спроможність громад та сприяє їх сталому розвитку.

У кадровому вимірі громадський сектор виступає своєрідним резервом та підсилювачем трудових ресурсів публічної сфери, оскільки:

1. Працівники ГО залучаються до виконання державних і місцевих програм, беруть участь у реалізації проєктів соціального та економічного розвитку.

2. Волонтери, здобуваючи практичні компетентності, переходять до роботи в органах влади, соціальних службах, освітніх та культурних установах.

3. Громадські організації виконують функцію неформальних центрів підготовки кадрів, особливо у напрямах психологічної допомоги, кризового менеджменту, молодіжної політики, гуманітарної підтримки, соціальних послуг та комунікацій.

Важливою рисою трудових ресурсів громадського сектору є також комунікаційна місія. ГО виступають посередниками між громадянами та органами влади, забезпечують двосторонній діалог, сприяють проведенню консультацій, громадських слухань, адвокаційних кампаній, формують інформаційні та зворотні канали взаємодії. Це зміцнює довіру до публічних інституцій, підвищує прозорість і підзвітність влади та формує високі стандарти публічної етики.

Таким чином, громадський сектор Миколаївської області формує структурно специфічний, інституційно значущий і соціально орієнтований кадровий потенціал, що поєднує професійність, громадянську активність, волонтерську ініціативність, інноваційність і здатність до швидкої адаптації у кризових умовах. У своїй сукупності ці характеристики перетворюють громадські організації на стратегічного партнера публічної влади в управлінні трудовими ресурсами регіону, підсилюючи інституційну спроможність, стійкість і соціальну згуртованість територіальних громад.

Однак публічна сфера регіону не обмежується лише державно-управлінським та громадським сегментами. Публічні установи соціальної сфери формують один із найбільш чисельних та функціонально навантажених

сегментів трудових ресурсів публічної сфери регіону. Освітній сектор, як системоутворюючий компонент соціальної інфраструктури Миколаївської області, забезпечує відтворення людського капіталу, професійну підготовку кадрів для інших галузей публічної сфери та виконання ключових соціально-гуманітарних функцій держави. Саме тому аналіз кадрового потенціалу освітніх установ є важливим елементом комплексної оцінки інституційної спроможності регіону (табл.3.3).

Таблиця 3.3 Надання послуг закладами освіти Миколаївської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання (зменшення), 2024 р./2020 р.	
						од.	%
Кількість закладів дошкільної освіти, закладів	554	555	544	510	465	-89	83,9
Кількість закладів загальної середньої освіти, закладів, од.	477	452	437	430	414	-63	86,8
Кількість закладів П(ПТ)О, закладів	31	31	27	24	24	-7	77,4

Джерело: сформовано за даними [293]

Аналіз динаміки мережі закладів дошкільної, загальної середньої та професійної освіти свідчить про суттєве скорочення інституцій, що безпосередньо впливає на кадрову структуру публічної сфери. У 2020-2024 рр. кількість закладів: дошкільної освіти скоротилася з 554 до 465 (-16,1%), загальної середньої освіти – з 477 до 414 (-13,2%), професійної (П(ПТ)О) – з 31 до 24 (22,6%). Ці тенденції відображають як демографічні, так і кадрові процеси. Зменшення кількості закладів зумовлює: скорочення педагогічних посад,

особливо в малих громадах; перерозподіл навантаження між залишеними працівниками, що посилює ризики професійного вигорання; нестачу педагогів окремих галузей; перехід частини фахівців у суміжні професії або міграцію за межі регіону. У результаті освітній сектор Миколаївської області зіткнувся з кадровим звуженням, що поєднує скорочення чисельності педагогічних працівників, посилення міжпосадового навантаження та прогресуюче старіння кадрів. Це знижує адаптивність системи освіти до сучасних викликів і безпосередньо впливає на трудовий потенціал публічної сфери.

Показники кількості здобувачів вищої освіти різних рівнів дозволяють оцінити перспективну кадрову спроможність регіону. Відповідно до табл. 3.4, у 2022-2024 рр. спостерігається нестійкість контингенту здобувачів:

Таблиця 3.4 Динаміка кількості здобувачів вищої освіти у Миколаївській області

Роки	Здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, осіб	Здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти, осіб	Здобувачі третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, осіб
2022/2023	2839	2000	103
2023/2024	3771	2074	144
2024/2025	2023	1376	61

Джерело: сформовано за даними [293]

Підготовку фахівців для регіону забезпечує мережа закладів вищої освіти, що включає 14 установ, з них 4 мають статус національних університетів. Крім того, 24 заклади професійної (професійно-технічної) освіти здійснюють підготовку кваліфікованих робітників для потреб регіональної економіки, серед яких – 3 професійні коледжі, 1 центр професійної освіти, 3 вищі професійні училища, 15 професійних ліцеїв (у тому числі 2 філії), 1 професійно-технічне

училище та 1 навчальний центр при кримінально-виконавчій установі закритого типу [293; 189].

Важливим зовнішнім чинником ефективного використання потенціалу вищої та професійної освіти є інтеграція закладів освіти до міжнародних проєктів і програм, а також успішне впровадження положень національної освітньої реформи. Важливу роль відіграє налагодження партнерських відносин між освітніми закладами та підприємствами, що сприяє формуванню сучасних освітніх програм, адаптованих до потреб ринку праці та реалій післявоєнного відновлення. Заклади вищої освіти Миколаївської області активно поєднують освітню, науково-дослідницьку та інноваційну діяльність, забезпечуючи підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних до роботи в умовах цифрової економіки та публічного управління нового типу. Розвиток кадрового потенціалу області підтримується також участю університетів у міжнародних ініціативах Erasmus+, Horizon Europe, EU4Skills та інших, що сприяє академічній мобільності, обміну досвідом і впровадженню сучасних HR-практик у систему публічного управління.

Стан кадрового забезпечення системи охорони здоров’я Миколаївської області є одним із сегментів трудового потенціалу публічної сфери, оскільки медичні працівники забезпечують реалізацію життєво важливих функцій держави в умовах воєнних дій та зростання потреб населення. Для оцінки кадрових тенденцій у медичному секторі доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу закладів охорони здоров’я за останні п’ять років (табл. 3.5), що дозволяє виявити структурні зміни, дефіцити кадрів та потенційні ризики для інституційної спроможності галузі.

Аналіз динаміки кадрового забезпечення свідчить про стале скорочення персоналу в усіх категоріях, що у 2020-2024 рр. призвело до зменшення загальної чисельності медичних працівників на 13,1 % (із 14 484 до 12 591 осіб). Найбільш інтенсивно зменшується кількість середнього (-13,9 %) та молодшого (-18,8 %) медичного персоналу, що створює структурний дисбаланс та знижує функціональну спроможність медичних закладів навіть за наявності лікарів.

Таблиця 3.5 Динаміка чисельності медичного персоналу закладів охорони здоров'я Миколаївської області, осіб

Персонал	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Лікарі	2588	2595	2529	2478	2443
Середній медичний персонал	5415	5321	5086	4718	4664
Молодший медичний персонал	3270	3202	3013	2654	2658
Інші	3095	2988	2908	2639	2656
Разом	14484	14243	13674	12667	12591

Джерело: сформовано за даними [293]

Особливо критичним є дефіцит лікарських кадрів, чисельність яких скоротилася на 5,6 %. За даними департаменту охорони здоров'я, нестача лікарів в області сягає приблизно 1300 осіб (32%), а понад третина фахівців має пенсійний або передпенсійний вік. Це різко зменшує можливість забезпечити безперервність надання медичної допомоги, особливо у сільській місцевості та у громадах, які зазнали руйнувань внаслідок бойових дій.

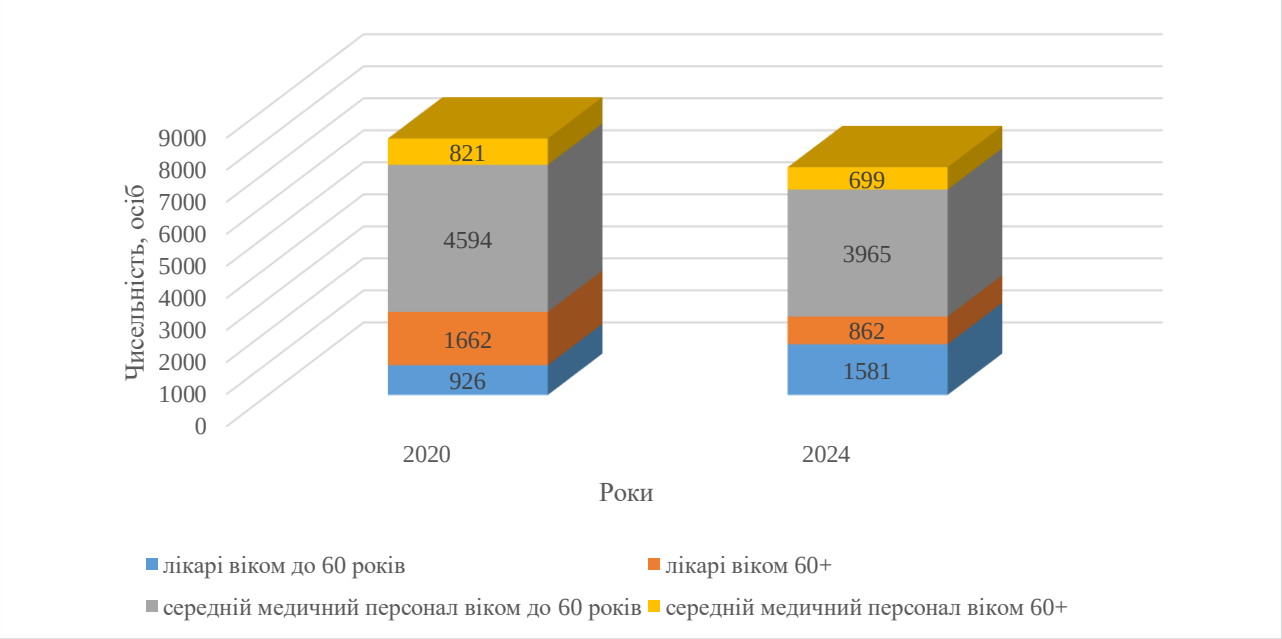


Рисунок 3.4 – Вікова структура медичного персоналу закладів охорони здоров'я Миколаївської області

Джерело: сформовано за даними [293]

Вікова структура медичного персоналу свідчить про суттєве погіршення демографічного й кадрового балансу у сфері охорони здоров'я Миколаївської області. Порівняння показників 2020 та 2024 рр. демонструє чітку тенденцію до зростання частки працівників пенсійного та передпенсійного віку як серед лікарів, так і серед середнього медичного персоналу. Зокрема, кількість лікарів віком до 60 років зменшується, тоді як частка лікарів віком 60+ зростає, що підтверджує прискорене старіння кадрового складу. Аналогічні процеси відбуваються у групі середнього медичного персоналу, де чисельність молодших фахівців скорочується, а вікова структура зміщується у бік старших вікових груп.

Такі зміни формують високі ризики кадрової нестійкості, оскільки регіон втрачає кадровий резерв, необхідний для відтворення лікарських і сестринських кадрів. Старіння медичного персоналу у поєднанні з дефіцитом лікарів (32%), значною часткою фахівців віком 60+ (35%) і загальною тенденцією до скорочення чисельності персоналу суттєво обмежує спроможність системи охорони здоров'я виконувати свої функції, зокрема в умовах воєнного стану, підвищеного навантаження та територіальних втрат інфраструктури.

Отже, кадрова ситуація у медичній галузі Миколаївської області характеризується комбінацією структурного дефіциту, старіння персоналу та низької спроможності до відновлення, що перетворює проблему кадрового забезпечення на один із ключових викликів для всієї публічної сфери регіону та потребує системних управлінських рішень.

Сфера культури Миколаївської області формує один із ключових сегментів трудових ресурсів публічної сфери, що забезпечує виконання гуманітарних, соціально-комунікативних та ідентифікаційних функцій держави на регіональному рівні. У контексті воєнного стану роль цього сегменту суттєво зросла, оскільки працівники культурних установ виконують не лише професійні завдання, але й важливу місію підтримки соціальної стійкості населення, збереження культурної спадщини та підтримання символічного порядку суспільства.

Мережа закладів культури Миколаївської області зберігає функціональність попри значні виклики, спричинені воєнними діями, демографічними змінами та руйнуванням інфраструктури. До неї входять:

⇒ два заклади фахової передвищої освіти у сфері культури і мистецтв (коледж культури і мистецтв, коледж музичного мистецтва);

⇒ 43 заклади початкової мистецької освіти, з яких 12 функціонують у сільській місцевості;

⇒ розгалужена мережа бібліотек, клубних закладів, музеїв, центрів культурних послуг та творчих інституцій.

У системі початкової мистецької освіти працює 538 педагогічних працівників, що формує суттєвий кадровий ресурс публічної сфери регіону. Переважна більшість педагогів (72%) має вищу освіту, що забезпечує необхідний рівень професійної компетентності та стабільність освітнього процесу.

Трудові ресурси культурної сфери мають низку структурних та функціональних особливостей, які визначають їхню специфіку та роль у публічній сфері (рис. 3.5).

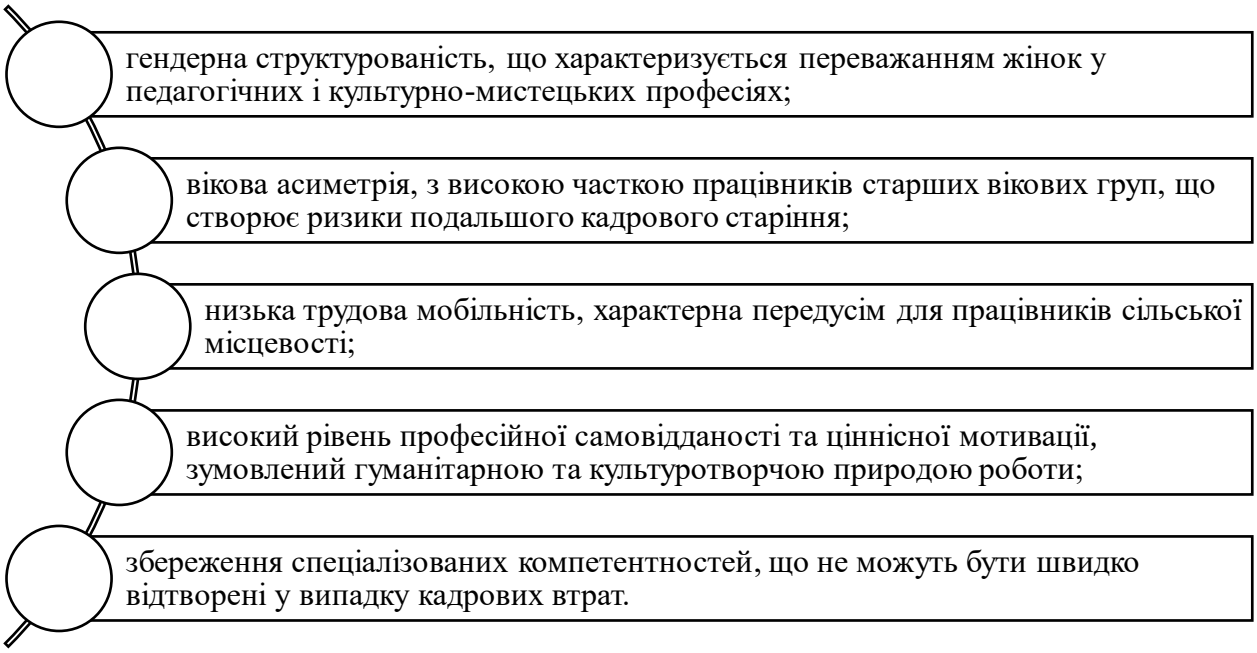


Рисунок 3.5 – Ключові особливості трудових ресурсів закладів культури Миколаївської області

Джерело: власні дослідження

Варто відмітити, що в умовах війни підсилюються вимоги до універсальності кадрів: працівники змушені поєднувати викладацьку, творчу, адміністративну, проєктну та комунікаційну діяльність. А також воєнні дії створили низку викликів для галузі, що безпосередньо впливають на стан трудових ресурсів: пошкодження культурних установ, призупинення роботи частини мистецьких шкіл, необхідність переходу на дистанційний або змішаний формат роботи; евакуація фахівців, часткове переривання професійної діяльності, зниження кадрової наповненості у громадах, що зазнали найбільших руйнувань; підвищення стресогенного тиску, емоційне вигорання, професійні ризики; потреба в нових компетентностях – зокрема цифрових, організаційно-проєктних та комунікаційних, що необхідні для виконання роботи в умовах обмеженої фізичної присутності.

Попри складні умови, працівники сфери культури продовжують реалізовувати культурно-мистецькі ініціативи, організовувати патріотичні заходи та проєкти, що сприяють підтриманню психологічної стійкості населення й збереженню культурного простору регіону. Таким чином, трудові ресурси культурної сфери виступають не лише носіями професійних компетентностей, але й важливим елементом гуманітарної інфраструктури регіону, що має прямий вплив на стійкість територіальних громад і соціальну стабільність у період воєнних та післявоєнних трансформацій.

Сектор фізичної культури і спорту Миколаївської області формує специфічну групу трудових ресурсів публічної сфери, які забезпечують розвиток спортивної інфраструктури, популяризацію здорового способу життя та виконання важливої соціально-виховної функції. За станом на 2024 рік мережа спортивних закладів, спрямованих на роботу з дітьми та молоддю, включає 50 спеціалізованих установ, серед яких: 35 дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ); 10 спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву (СДЮСШОР); проте фактично функціонують 30 ДЮСШ і 9 СДЮСШОР. Ключову частину трудових ресурсів спортивного сектору становлять тренери-викладачі, які здійснюють підготовку спортсменів, організацію тренувального процесу та реалізацію державної політики у сфері фізичної культури і спорту.

Однак аналіз кадрової динаміки демонструє чіткі ознаки скорочення та структурних диспропорцій (рис.3.6).

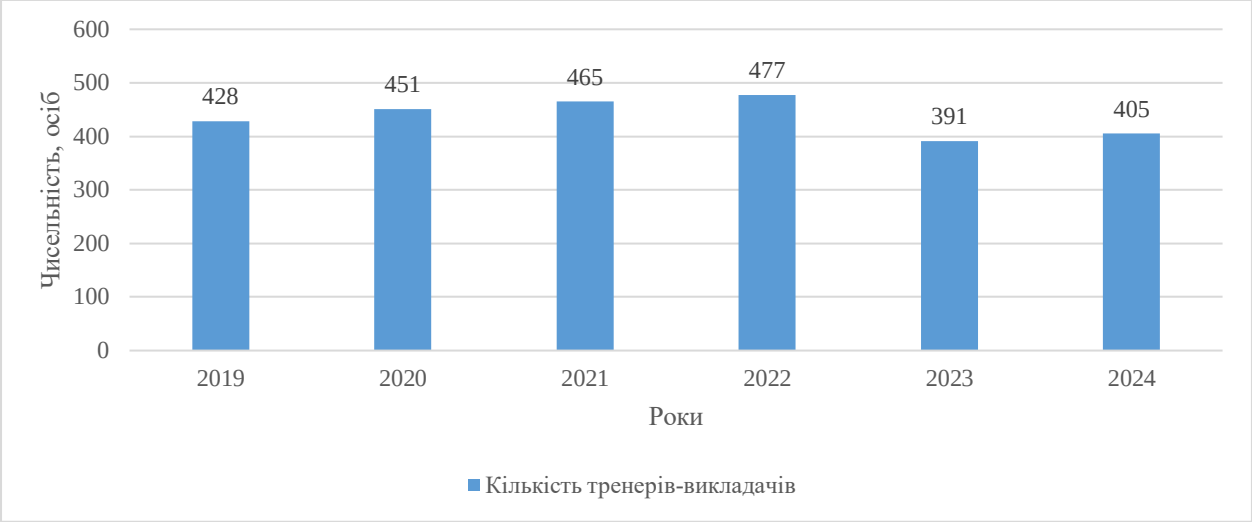


Рисунок 3.6 – Динаміка кількості тренерів – викладачів для розвитку фізичної культури та спорту в Миколаївській області

Джерело: сформовано за даними [293]

Аналіз динаміки чисельності працівників сфери фізичної культури і спорту Миколаївської області засвідчує системне та прискорене звуження кадрового потенціалу цього сегмента публічної сфери. Упродовж 2019-2023 рр. відбулося суттєве скорочення як загальної кількості фахівців, залучених до проведення спортивно-оздоровчих занять (із 758 осіб у 2022 р. до 607 осіб у 2023 р.), так і кількості штатних тренерів-викладачів (із 477 до 391 особи відповідно). На тлі цих тенденцій особливо показовим є порівняння з 2019 роком, коли у регіоні функціонувало 428 тренерів, з яких значна частка належала до вищої та першої кваліфікаційних категорій. Це свідчить не лише про абсолютне скорочення кадрів, але й про втрату висококваліфікованих фахівців, що критично знижує якість тренерського корпусу.

Встановлені тенденції відображають комплекс структурних дисбалансів у розвитку трудових ресурсів галузі, зумовлених поєднанням воєнних викликів, демографічного тиску, міграційних процесів та недостатньої привабливості професії. Найбільш уразливими до кадрового дефіциту є сільські та селищні територіальні громади, де відсутність кваліфікованих тренерів фактично нівелює

можливості дітей та молоді щодо системних занять спортом. Це поглиблює територіальну нерівність у доступі до спортивних послуг та створює ризики для відтворення людського капіталу в довгостроковій перспективі.

Таким чином, скорочення кадрового забезпечення у сфері фізичної культури і спорту набуває характеру критичного інституційного виклику для публічної сфери регіону. Воно не лише знижує якість спортивно-оздоровчих послуг, але й підриває здатність територіальних громад підтримувати здоровий спосіб життя населення, формувати спортивний резерв та забезпечувати соціальну інтеграцію молоді. У стратегічному вимірі це потребує запровадження комплексної регіональної політики щодо відновлення, підготовки та утримання тренерських кадрів як ключового сегмента трудових ресурсів публічної сфери.

Сегмент соціальних послуг формує один із найбільш соціально орієнтованих та функціонально насичених компонентів трудових ресурсів публічної сфери Миколаївської області. У межах регіону він забезпечує реалізацію державної політики соціального захисту, підтримку вразливих груп населення та відтворення базових механізмів соціальної безпеки й згуртованості. Соціальні працівники, фахівці із соціальної роботи, психологи, реабілітологи, доглядальники та інші категорії персоналу становлять критично важливий кадровий ресурс, що забезпечує практичне втілення соціально-гуманітарних функцій держави та територіальних громад. Станом на 2024 рік соціальні послуги в області надаються розгалуженою мережею інституцій, яка включає 38 центрів надавачів соціальних послуг, з них: 31 центр надання соціальних послуг; 7 територіальних центрів соціального обслуговування.

Інституційна інфраструктура забезпечує діяльність 112 структурних підрозділів, які функціонують у форматах: соціальної допомоги вдома, денного догляду, стаціонарного догляду, кризового втручання, адресної допомоги, соціальної адаптації, реабілітації та паліативного догляду.

Масштаб охоплення населення свідчить про інтенсивність кадрового навантаження: 5533 осіб отримали послуги догляду вдома; 7835 осіб – денного догляду; 365 осіб – стаціонарного догляду; 66 147 осіб – адресної грошової та натуральної допомоги; 464 особи – спеціалізовані реабілітаційні та паліативні

послуги. Такий спектр та обсяг діяльності визначають соціальну службу як системоутворюючий сегмент публічної сфери, який забезпечує безперервність соціальних процесів і підтримку життєстійкості територіальних громад області.

Основні характеристики та виклики трудових ресурсів соціальних установ Миколаївської області представлено в табл.3.6

Таблиця 3.6 Основні характеристики та виклики трудових ресурсів соціальних установ Миколаївської області

Управлінський компонент	Змістовна характеристика трудових ресурсів	Виклики для публічної сфери регіону
Багатопрофільність та комплексність професійних функцій	Працівники соціальної сфери виконують широкий спектр функцій: доглядові послуги, кризове втручання, соціальна інтеграція, реабілітація, робота з сім'ями у складних життєвих обставинах. Необхідні компетентності включають: комунікацію, психологічний супровід, соціальну діагностику, кризовий менеджмент, планування індивідуальних програм підтримки.	Підвищені вимоги до професійної підготовки та міждисциплінарної компетентності. Складність заміщення кадрів через високий поріг професійних навичок. Підвищене навантаження через багатофункціональність.
Робота у режимі соціальних ризиків	Діяльність персоналу спрямована на взаємодію з вразливими групами: особами, що втратили житло; людьми з інвалідністю; постраждалими від війни; сім'ями у кризових станах; особами з ПТСР.	Високий ризик професійного вигорання та емоційного виснаження. Потреба в системній психологічній підтримці персоналу. Значні вимоги до емоційної стійкості та етичної компетентності.
Хронічний кадровий дефіцит та нерівномірний розподіл персоналу	Недостатня кількість соціальних працівників, фахівців із соціальної роботи, доглядальників, реабілітологів. Значний дефіцит кадрів у спеціалізованих напрямах: паліативна допомога, робота з ВПО, кризове втручання.	Нерівний доступ населення до соціальних послуг, особливо в сільських громадах. Перевантаження наявного персоналу. Зниження якості соціальної підтримки та ефективності інституцій.
Підвищена потреба у спеціалізованих компетентностях у воєнних умовах	Після 2022 року зросла потреба в кадрах, здатних працювати з ВПО, сім'ями військових, постраждалими від бойових дій, людьми похилого віку в умовах руйнування інфраструктури, дітьми з травмами війни.	Необхідність швидкої адаптації кадрової політики до воєнних викликів. Потреба у розробленні нових програм підготовки та підвищення кваліфікації. Нестача фахівців із кризової інтервенції та травмотерапії.

Джерело: власні дослідження

Сегмент соціальних послуг Миколаївської області є важливою складовою публічної сфери та формує специфічний тип трудових ресурсів, для якого характерні соціальна орієнтованість, багатофункціональність, високий рівень емоційної залученості та здатність працювати в умовах підвищених соціальних ризиків. Інституційна розгалуженість, значний обсяг наданих послуг, масштаб охоплення населення та комплексність соціально орієнтованих завдань визначають соціальну сферу як один із ключових сегментів, що забезпечує стійкість, соціальну інтеграцію та гуманітарну безпеку регіону. Водночас хронічний кадровий дефіцит, нерівномірність розподілу персоналу між громадами та зростання потреб населення у спеціалізованих послугах засвідчують необхідність: зміцнення кадрової спроможності, удосконалення системи професійного розвитку соціальних працівників, розроблення програм підтримки та утримання кадрів у сільських громадах та модернізації соціальних установ з орієнтацією на сучасні стандарти соціальної роботи.

Таким чином, трудові ресурси соціальної сфери виступають стратегічним ресурсом публічної сфери регіону, від якого залежить життєстійкість громад, ефективність соціальної політики та соціальна безпека Миколаївської області.

Для комплексного розуміння потенціалу та викликів регіональної системи управління трудовими ресурсами доцільно проаналізувати соціально-економічне середовище області через методологію SWOT-аналізу (табл. 3.7).

SWOT-аналіз засвідчує, що Миколаївська область зберігає значний потенціал відновлення і розвитку, базований на стратегічному географічному положенні, освітньо-кадрових ресурсах, природно-рекреаційних можливостях та підприємницькій активності. Водночас регіон стикається з критичними викликами – фізичними руйнуваннями, демографічними втратами, структурною диспропорцією зайнятості та недостатнім рівнем інноваційної активності. Подолання слабких сторін можливе за рахунок ефективного використання зовнішніх можливостей – участі у програмах ЄС, залучення міжнародної технічної допомоги, розвитку «зеленої» економіки, підвищення якості управління трудовими ресурсами та формування кадрового резерву публічної сфери.

Таблиця 3.7 SWOT-аналіз соціально-економічного потенціалу Миколаївської області

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Вихід до Чорного моря і належність до найбільших річкових басейнів країни.	1. Значні руйнування критичної, виробничої та соціальної інфраструктури внаслідок воєнних дій.
2. Розвинена багатогалузева транспортна мережа (автомобільна, залізнична, водна, авіаційна).	2. Недостатнє забезпечення укриттями бюджетних установ і громадських закладів.
3. Наявність морських портів і летовища «Миколаїв».	3. Недостатня автономність енергозабезпечення бюджетних установ.
4. Потужний енергетичний комплекс області.	4. Низький рівень інвестиційної привабливості та впізнаваності регіону.
5. Сприятливі природно-кліматичні умови для агровиробництва.	5. Втрата населення через вимушену еміграцію та внутрішнє переміщення.
6. Достатній трудовий потенціал.	6. Від'ємний природний приріст населення, депопуляція сільських територій.
7. Значні запаси нерудних будівельних матеріалів (піски, глини, вапняки, граніти).	7. Низькі обсяги інвестицій у R&D та інновації.
8. Адаптивність малого й середнього бізнесу до умов воєнного стану.	8. Низька купівельна спроможність населення.
9. Виробництво унікальної продукції (газові турбіни, яхти преміум-класу).	9. Низький рівень зайнятості у сільській місцевості, дефіцит робочих місць у малих містах.
10. Рекреаційний потенціал (морське узбережжя, пляжі, ландшафти).	10. Дефіцит медичних і педагогічних кадрів.
11. Реформована система місцевого самоврядування – 52 територіальні громади.	11. Високий рівень тіньової зайнятості.
12. Наявність регіональних розвиткових інституцій (Агенція регіонального розвитку Миколаївської області).	12. Недостатні обсяги житлового будівництва, зокрема для ВПО.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Міжнародна підтримка проєктів розвитку та впровадження енергоефективних технологій.	1. Руйнування енергетичної інфраструктури, тривалі блекаути.
2. Вихід продукції на ринки ЄС завдяки європейським стандартам якості.	2. Глибокий економічний спад через тривалі воєнні дії.
3. Зростання ролі України на світовому продовольчому ринку.	3. Ризик продовження активної фази бойових дій, ракетних обстрілів.
4. Активізація діяльності ДФРР та інвестиційних програм.	4. Збільшення частки соціально вразливих груп (ВПО, ветерани).
5. Режим вільної торгівлі з ЄС.	5. Втрата кваліфікованих кадрів і відтік молоді.
6. Доступ до фондів ЄС та міжнародної допомоги.	6. Подальший занепад суднобудівної галузі через нестачу інвестицій.
7. Зростання попиту на внутрішній і зелений туризм.	7. Демографічна криза, старіння населення.
8. Розвиток підприємництва у високотехнологічних нішах (дрони, біоматеріали, органічна продукція).	8. Забруднення територій вибухонебезпечними предметами.
9. Поглиблення децентралізації та фінансової автономії громад.	9. Посилення конкуренції між регіонами за інвестиційні ресурси.
10. Розвиток «зеленої» енергетики (вітрової, сонячної).	10. Підвищення інвестиційного ризику країни.
11. Повоєнна відбудова інфраструктури за принципом *Build Back Better*.	11. Ризик блокування морських портів.
12. Інтеграція регіональної політики України до Політики згуртованості ЄС.	12. Окуповані або забруднені території (зокрема Кінбурнська коса).
13. Використання потенціалу прибережних територій у межах концепції «блакитної економіки».	

Джерело: сформовано за даними [293]

Миколаївська область характеризується поєднанням потужного людського, виробничого та науково-освітнього потенціалів, що визначає її стратегічне значення у системі регіонального розвитку південного макрорегіону України. Незважаючи на загальнодержавні тенденції скорочення чисельності населення, зумовлені демографічними, міграційними та воєнними факторами, частка населення працездатного віку в області залишається відносно високою – 53,3%. Рівень зайнятості населення віком 15 років і старше становить 49,8%, що свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності використання трудового потенціалу регіону [189; 293]. Структура освітнього рівня населення засвідчує достатньо високий рівень освіченості трудових ресурсів: 39,8% населення мають професійну (професійно-технічну) освіту, а 32,5% - вищу освіту. Це створює передумови для формування кваліфікованого кадрового резерву публічної сфери, особливо в умовах трансформації економіки та зростання вимог до професійної компетентності працівників державного сектору.

Таким чином, Миколаївська область поступово позиціонує себе як регіон сталого економічного зростання, диверсифікованої економіки 5-6 технологічних укладів, стратегічний продовольчий і транзитно-логістичний центр Півдня України, а також перспективна туристично-рекреаційна територія. Сукупність цих чинників формує передумови для зміцнення кадрового потенціалу публічної сфери, посилення її інституційної спроможності та ефективного використання трудових ресурсів у процесах регіонального розвитку.

Відповідно до Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року [293], розвиток людського капіталу визначено одним із ключових стратегічних пріоритетів регіональної політики. Так, у межах стратегічної цілі 3 «Висока якість життя людини та ефективне багаторівневе врядування» визначено чотири оперативні цілі, які мають забезпечити системний підхід до формування сучасного середовища для життєдіяльності та роботи населення (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Структура стратегічної цілі 3 «Висока якість життя людини та ефективне багаторівневе врядування» Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року

Стратегічна ціль 3 «Висока якість життя людини та ефективне багаторівневе врядування»	
Оперативна ціль 3.1. Відновлення і розвиток інженерної інфраструктури і комунальних послуг.	Передбачає модернізацію житлово-комунального господарства, забезпечення енергетичної стійкості та відновлення критичної інфраструктури у громадах, що постраждали внаслідок воєнних дій.
Оперативна ціль 3.2. Розвиток інституційної спроможності органів публічної влади.	Ця мета спрямована на посилення управлінського потенціалу територіальних громад, підвищення ефективності місцевого самоврядування та впровадження сучасних інструментів електронного врядування. Серед ключових завдань – розроблення або оновлення стратегічних і програмних документів розвитку, інтеграція цифрових технологій у врядування (зокрема систем «Smart City»), створення мобільних додатків для зручної взаємодії громадян із владою, удосконалення системи управління публічними інвестиціями та синхронізація з національними планувальними процесами.
Оперативна ціль 3.3. Вдосконалення системи надання адміністративних, соціальних і культурних послуг.	Основна увага приділяється розширенню мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), підвищенню доступності освітніх, медичних і культурних послуг, модернізації закладів освіти, медицини та культури, розвитку спорту, інклюзивного освітнього середовища, створенню мультикультурних просторів і просуванню здорового способу життя.
Оперативна ціль 3.4. Відновлення та збереження навколишнього природного середовища.	Спрямована на екологічну безпеку, рекультивацію пошкоджених територій, раціональне використання природних ресурсів і впровадження принципів сталої «зеленої» економіки.

Джерело: сформовано за даними [189; 293]

Таким чином, у Стратегії розвитку Миколаївської області до 2027 року акцентовано, що розвиток людського капіталу є системоутворюючим чинником відновлення регіону, а інституційна спроможність органів публічного

управління визначається передумовою ефективної реалізації всіх інших напрямів регіональної політики. Передбачене впровадження цифрових технологій управління, модернізація освітньої, соціальної та культурної інфраструктури, підвищення доступності публічних послуг і розширення участі громадян у процесах прийняття рішень відповідають європейським принципам належного врядування та сталого розвитку.

Реалізація зазначених цілей створює основу для відновлення кадрового потенціалу публічної сфери, формування ефективної системи управління трудовими ресурсами, підвищення довіри громадян до влади та забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку області в післявоєнний період. У цьому контексті особливої ваги набуває активне впровадження на Миколаївщині інноваційних цифрових рішень у сфері надання адміністративних послуг, що не лише підвищує їхню доступність і безпеку для мешканців, а й слугує каталізатором даних-орієнтованого HRM та загальної інституційної модернізації регіону.

Варто відмітити, що Миколаївщина активно впроваджує інноваційні цифрові рішення, щоб зробити адміністративні послуги зручнішими та безпечнішими для місцевих мешканців. Саме нормативно-правове забезпечення та інституційна підтримка створюють передумови для впровадження інноваційних рішень у громадах, що дозволяє підвищити прозорість, підзвітність та результативність діяльності органів публічної влади в регіонах. Концептуальну рамку інформатизації в Україні та прискорення цифровізації державного управління забезпечує Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 01 грудня 2022 року №2807-IX [15], що дозволяє органам влади оперативніше обмінюватися даними й ухвалювати рішення. Ключовий продукт, реалізований на базі Закону – Єдина інформаційна система обліку Національної програми інформатизації [17]. Постанова Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2023 року №1317 «Деякі питання цифровізації діяльності державних органів» [264] інституціоналізувала використання «Трембіти» – обов’язкової цифрової інфраструктури для всіх державних органів [264], системи, що створює зв’язок між державними реєстрами та їхніми

інформаційними системами та реалізує механізми захищеного обміну даними. Станом на 30 вересня 2024 року до «Трембіти» приєдналися 244 органи державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання [127]. З метою підвищення доступності та якості надання Центрами надання адміністративних послуг й забезпечення надійного зберігання та захисту інформації в Україні було створено інформаційну систему «Вулик», яка має на меті прискорити роботу адміністраторів ЦНАПів завдяки переходу до роботи з заявками громадян в електронному вигляді та спрощеній взаємодії з державними реєстрами в режимі реального часу [127]. Цифрова інфраструктура та кібербезпека – головні пріоритети регіону.

Щодо Миколаївської області, то у 2024 році у Вознесенській міській територіальній громаді відкрили перший Дія.Центр у регіоні, що допомогло населенню легко й швидко скористатися понад 400 державними послугами, серед яких – оформлення соціальних виплат, реєстрації бізнесу, отримання дозволів. Станом на 2024 р. на Миколаївщині реалізовувалася низка цифрових проєктів, серед яких: 36 ЦНАПів, які забезпечували зручний доступ до державних послуг для громадян з різних частин області. У 2024 році у ЦНАПах надано понад 300 000 послуг; у 20 громадах упроваджено Cisco Umbrella – сучасне рішення для мережевої безпеки, яке захищає державні установи від кіберзагроз. Платформа блокує шкідливі програми й фішингові атаки, забезпечує безперебійність та захист цифрової інфраструктури громад. Завдяки інноваційним проєктам у кібербезпеці, розширенню адміністративних послуг, підтримці ветеранів та партнерству з міжнародними організаціями, регіон упевнено наближається до лідерських позицій у цифрових трансформаціях України.

Цифровізація регіонів – один із головних складників трансформації України, тому для прискорення змін на місцях Міністерство цифрової трансформації України запровадило посади в обласних державних (військових) адміністраціях – заступників з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації CDTO (Chief Digital Transformation Officer). У Миколаївській області процес цифрової трансформації має стратегічне значення,

особливо з огляду на руйнування інфраструктури внаслідок воєнних дій та необхідність відновлення регіону. Посада CDTO діє і в Миколаївській обласній військовій адміністрації, що дозволяє координувати процеси цифровізації на місцевому рівні. Серед ключових напрямів цифрового розвитку регіону – розширення доступу до високошвидкісного інтернету в громадах, цифровізація адміністративних послуг, запровадження електронного документообігу та розвиток цифрових навичок у публічних службовців. В умовах відновлення області цифровізація також розглядається як інструмент підвищення прозорості управління, боротьби з корупцією та підвищення ефективності кадрових процесів у публічній сфері.

Регіони та громади є ключовими гравцями в упровадженні цифрових, технологічних змін, формують нову декаду цифрової України (цифрові навички; цифрова трансформація бізнесу, цифрова інфраструктура, цифровізація державних послуг), що робить її конкурентоспроможною на міжнародній арені [139; 179]. Інструментом вимірювання та моніторингу поточного рівня цифровізації в територіальних громадах є Індекс цифрової трансформації територіальних громад України, який дає змогу не лише аналізувати успіхи, а й будувати дорожні карти для розвитку кожної громади. Щоб оцінити, як національна рамка транслюється у практику, проаналізуємо показники цифрової трансформації на рівні регіонів (табл. 3.9).

У першій половині 2025 року в усіх регіонах України спостерігалася позитивна динаміка цифрової трансформації: зростали показники цифрової економіки, цифрових навичок населення, розвитку інфраструктури та цифровізації публічних послуг. Найшвидше розвивалися саме цифрова економіка та надання публічних послуг, що свідчить про активні зрушення як у бізнес-середовищі, так і в роботі органів влади. Водночас зберігалася відчутна різниця між областями: одні досягли значних результатів і швидко наростили цифровий потенціал, інші – залишалися на відносно низькому рівні, що створює регіональний дисбаланс.

Загалом можна констатувати, що країна рухається в напрямку більшої цифрової зрілості, але для вирівнювання ситуації потрібна додаткова увага до тих регіонів, які відстають.

Таблиця 3.9 Індекс цифрової трансформації територіальних громад України станом на I-II квартали 2025 року

Назва області	Цифрова економіка		Цифрові навички		Цифрова інфраструкту-ра		Цифровізація публічних послуг	
	I кв.	II кв.	I кв.	II кв.	I кв.	II кв.	I кв.	II кв.
Львівська	13,28	27,28	32,61	36,56	41,64	50,05	40,45	46,56
Дніпропетровська	7,34	19,85	29,62	35,11	29,22	36,08	31,48	38,57
Одеська	5,41	16,06	13,79	17,32	19,01	27,85	19,24	27,34
Вінницька	7,22	19,76	22,75	28,8	19,83	27,58	19,92	27,88
Волинська	10,58	21,18	15,97	19,55	26,78	33,78	25,19	32,03
Закарпатська	5,45	18,78	18,05	32,32	11,64	32,72	7,95	29,91
Полтавська	5,53	15,27	29,85	35,14	20,45	27,64	19,57	29,98
Рівненська	9,73	20,73	22,47	23,22	29,69	31,36	27,56	30,22
Харківська	9,47	22,23	23,55	26,8	23,59	37,18	28,11	38,56
Херсонська	8,77	18,29	22,46	27,53	14,84	19,95	15,58	19,99
Черкаська	6,37	19,19	18,04	23,19	21,54	31,28	22,1	30,14
Київська	6,97	28,11	12,64	22,8	17,6	46,98	12,88	35,58
Івано-Франківська	8,89	22,3	8,53	12,19	19,63	28,38	19,28	27,77
Сумська	6,08	21,06	19,24	24,5	22,24	36,44	16,3	32,37
Кіровоградська	0,99	8,68	18,79	21,52	5,58	9,9	7,26	11,49
Луганська	7,13	14,44	12,62	13,64	8,95	9,82	11,8	12,43
Чернігівська	5,11	21,06	23,36	24,5	18,87	36,44	19,81	32,37
Житомирська	4,41	17,01	12,02	16,4	10,79	16,11	8,37	14,06
Тернопільська	12,18	28,19	22,59	30,21	23,91	36,08	23,67	36,2
Чернівецька	6,03	23,03	9,69	15,45	16,98	31,63	16,91	28,65
Хмельницька	9,47	15,24	23,55	29,26	23,59	31,02	28,11	25,14
Запорізька	5,31	15,01	10,7	12,8	9,86	12,59	7,49	10,41
Миколаївська	6,22	19,86	24	30,64	15,23	29,25	13,73	25,96
Донецька	5,74	14,08	15,13	15,79	12,65	14,09	15,76	16,73

Джерело: побудовано автором із застосуванням [139; 264]

Аналіз процесів цифрової трансформації в територіальних громадах України свідчить про значну диференціацію рівня цифрового розвитку між регіонами. У низці регіонів фіксується помітний прогрес у впровадженні цифрових послуг, розвитку цифрової інфраструктури та формуванні цифрових

компетентностей [193]. Водночас цифровізація територіального управління та розвиток цифрової економіки в регіонах залишаються недостатньо ефективними. Загалом спостерігається позитивна динаміка впровадження цифрових інструментів, проте для забезпечення сталого розвитку необхідне посилювати інституційну підтримку, інвестувати в інфраструктуру та підвищувати рівень цифрової грамотності на місцевому рівні. Дослідження загальних потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, яке проведене у період з листопада по грудень 2023 року Програмою Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні» [133] щодо потреб в підвищенні професійної компетентності за напрямами/темами, у тому числі з питань, пов'язаних з особливостями здійснення місцевого самоврядування в умовах воєнного стану свідчить, що найбільш запитуваними напрямами/темами підвищення кваліфікації серед усіх груп опитаних (сільські, селищні, міські голови, їх заступники, секретарі; посадові особи місцевого самоврядування (крім виборних посад); керуючі справами; депутати та старости) були «Цифрова грамотність» та «Цифрова трансформація» [133]. З 2021 р. Програма розвитку ООН в Україні у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України та за підтримки Швеції активно сприяє розвитку цифрової доступності в державі. Згідно з ухваленою у 2023 р. постановою №757 «Деякі питання доступності інформаційно-комунікаційних систем та документів в електронній формі», усі вебсайти та мобільні застосунки органів виконавчої влади, а також розміщені на цих ресурсах електронні документи, мають відповідати національному стандарту з вебдоступності ДСТУ EN 301 549:2022. Важливим етапом у забезпеченні централізованого й системного підходу до регулювання вимог вебдоступності на державному рівні стало створення Центру компетенцій з цифрової доступності [230]. За підтримки ПРООН та Уряду Швеції в Україні було проведено низку тренінгів для державних службовців різних рівнів, що дозволило ознайомити понад 2000 фахівців з основними вимогами вебдоступності, як ключовим елементом формування інклюзивного цифрового середовища [2]. На цьому тлі доцільно проаналізувати профіль територіальних громад Миколаївської області,

що дає можливість виявити локальні сильні сторони та точки зростання. Наведена нижче табл. 3.10 відображає індекс цифрової трансформації в розрізі громад Миколаївської області станом на ІІ кв. 2025 року.

Таблиця 3.10 Індекс цифрової трансформації окремих територіальних громад Миколаївської області станом на ІІ квартал 2025 року

Назва громади	Цифрова економіка	Цифрові навички	Цифрова інфраструк-тура	Цифровізація публічних послуг
Міські громади				
Миколаївська громада	36,6	12,94	3,49	12,91
Вознесенська громада	35,37	37,5	63,75	48,71
Баштанська громада	44,65	37,87	50,94	49,37
Новобузька громада	65	41,49	40,55	41,06
Новоодеська громада	12,5	20,27	5,19	5,39
Первомайська громада	35,73	38,56	33,77	40,3
Снігурівська громада	26,15	47,49	38,89	39,37
Південноукраїнська громада	15,01	42,77	62,85	48,67
Селищні громади				
Єланецька громада	57,91	34,99	21,26	28,24
Березнегуватська громада	56,9	27,27	30,2	28,91
Веселинівська громада	15,33	34,1	69,1	38,96
Казанківська громада	19,88	35,26	25,69	22,97
Березанська громада	11,03	32,22	27,42	34,77
Сільські громади				
Мішково-Погорілівська громада	64,66	46,42	36,4	42,12
Коблівська громада	22,48	32,26	20,99	30,78
Сухоєланецька громада	3,79	20	2,08	0,8

Джерело: побудовано автором із застосуванням [139; 317]

У громадах області простежується значна різниця рівня цифрового розвитку. Серед міських громад лідерами була Новобузька, Баштанська та Вознесенська громади, які мали високі показники цифрової економіки, інфраструктури й публічних послуг. Серед селищних найбільш помітні результати демонстрували Єланецька та Березнегуватська громади, тоді як Веселинівська громада вирізнялася високим рівнем цифрової інфраструктури. У сільських громадах найкраще виглядала Мішково-Погорілівська, яка поєднувала високий рівень цифрової економіки та навичок населення. Водночас окремі громади залишалися на низькому рівні цифрової зрілості, зокрема

Сухоєланецька, Новоодеська та частково Коблівська, де спостерігалися слабка цифрова економіка й інфраструктура. Загалом можна сказати, що в області є як локальні центри цифрового зростання, так і громади, які потребують підтримки для подолання відставання. Однак самі індекси цифрової зрілості потребують верифікації через фактичний стан е-послуг. Тому далі розглянемо цифровізацію публічних сервісів у міських ТГ області (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 Цифровізація публічних послуг міських територіальних громад Миколаївської області станом на ІІ квартал 2025 року

Показники	Миколаївська громада	Вознесенська громада	Баштанська громада	Новобузька громада	Новоодеська громада	Первомайська громада	Снігурівська громада	Південноукраїнська громада
Інституційна спроможність	0	40	80	20	0	20	20	60
Житлово-комунальне господарство	5	35	35	35	5	34,59	35	36,36
Цифровізація культури та туризму	0	15	30	15	0	20	15	49,09
Цифровізація освіти	0	50,45	38,75	57	0	50	41,36	40,71
Цифровізація охорони довкілля та екології	0	25,52	0	15	0	43,85	15	57,63
Цифровізація охорони здоров’я	28,33	80	70	57,5	20	51,67	25,31	37,5
Цифровізація соціального захисту населення	5	72,5	50	80	20	36,67	72,5	55
Цифровізація спорту	0	80	80	100	0	80	80	22,54
Публічні послуги та електронні сервіси	15,24	64,69	62,08	33,56	6,85	59,97	57,81	77
Paperless	5	46,98	35,02	26,24	0	26,74	40,42	25,25
Електронна демократія	45	69,77	100	45	0	90	45	90
Веб-доступність	40	70	0	100	0	50	90	80
Відкриті дані	79,04	42,58	20,53	0	24,29	10	47,69	60

Джерело: побудовано автором із застосуванням [139]

У громадах спостерігається нерівномірний рівень цифровізації. Найбільш комплексний розвиток мали Вознесенська, Баштанська, Первомайська та Південноукраїнська громади, які досягли відносно високих показників у більшості сфер (особливо в охороні здоров’я, соціальному захисті, електронній демократії, веб-доступності і розвитку публічних послуг та електронних сервісів). Новобузька громада вирізняється сильними результатами в

цифровізації соціального захисту населення, спорту, веб-доступності, але має слабші позиції в цифровізації транспортної інфраструктури та відкритих даних. Миколаївська та Новоодеська громади показали найнижчий рівень цифровізації: тут майже відсутні системні зрушення в освіті, культурі, транспорті, екології та інституційній спроможності. Загалом, у громадах області добре розвиваються окремі напрями – зокрема електронна демократія, охорона здоров'я та соціальний захист, а от транспортна інфраструктура цифровізована найслабше (усюди нульові значення). Також у кількох громадах майже не представлені ініціативи з цифровізації культури, екології та paperless-рішень.

Рівень цифровізації у селищних та сільських громадах області є досить різнорідним (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 Цифровізація публічних послуг селищних та сільських територіальних громад Миколаївської області станом на ІІ квартал 2025 року

Показники	Єланецька громада	Березнегуватська громада	Веселинівська громада	Казанківська громада	Березанська громада	Мішково-Погорілівська	Коблівська громада	Сухоєланецька громада
Інституційна спроможність	40	20	40	0	40	60	20	0
Житлово-комунальне господарство	35	30	34,76	34,93	10	35	31,32	5
Цифровізація культури та туризму	15	15	15	15	15	75	15	0
Цифровізація освіти	25	30,88	12,92	19,88	3,33	35	30	0
Цифровізація охорони довкілля та екології	0	0	15	25,93	15	15	0	0
Цифровізація охорони здоров'я	33,27	40,23	37,5	2,5	5	50	41,67	0
Цифровізація соціального захисту населення	27,5	50	85	12,5	80	35	72,5	5
Цифровізація спорту	20	15,32	0	0	100	80	20	0
Публічні послуги та електронні сервіси	41,76	38,53	51,17	47,16	42,21	49	37,16	0
Paperless	35,67	33,56	33,05	20,75	26,39	8,36	28,77	0
Електронна демократія	25	39,67	100	60	80	70	65	0
Веб-доступність	90	90	100	100	70	100	30	0
Відкриті дані	0	0	0	10	50	35	10	0

Джерело: побудовано автором із застосуванням [139]

Найбільш комплексний розвиток спостерігається у Мішково-Погорілівській, Веселинівській, Єланецькій та Березнегуватській громадах, де простежується баланс між електронними сервісами, освітою, охороною здоров'я та інституційною спроможністю. Окремі громади – як-от Березанська – демонструють сильні результати у вибіркових напрямах (спорт, соціальний захист, електронна демократія), але мають слабкі позиції в екології та відкритих даних. Суттєві проблеми простежуються у Сухоєланецькій громаді, де майже всі показники близькі до нульових. Також у громадах зовсім відсутня цифровізація транспортної інфраструктури, а цифровізація екології та відкритих даних розвинені слабо. У цілому можна відзначити, що громади роблять кроки в напрямку цифровізації соціального захисту, охорони здоров'я та електронної демократії, але потребують посилення інституційної бази та ширшого впровадження цифрових рішень у сферах транспорту, екології та відкритих даних.

Значною мірою ефективність цифрової трансформації публічних послуг залежить від кадрового забезпечення та організаційної спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема – якості управління людськими ресурсами на державній службі. Персонал органів публічного управління виступає не лише виконавцем цифрових рішень, а й ключовим рушієм їх ініціювання, впровадження та масштабування. Саме від професійного рівня, мотивації та готовності службовців залежить швидкість і якість переходу до електронного врядування.

Цифрова трансформація публічних послуг неможлива без належної кадрової основи, адже саме персонал органів місцевого самоврядування визначає здатність громад впроваджувати інноваційні практики та підтримувати їх стале функціонування. Важливо враховувати, що цифрові рішення вимагають не тільки технічної інфраструктури, а й компетентного персоналу, який уміє працювати з новими технологіями, орієнтуватися у сфері кібербезпеки та забезпечувати прозорість процесів.

Від рівня організаційної спроможності та управління людськими ресурсами залежить, наскільки швидко й ефективно громади адаптуються до

нових технологічних рішень. Наявність сучасних HR-практик, системи професійного розвитку та механізмів мотивації публічних службовців безпосередньо впливає на якість надання електронних послуг. Практична якість е-послуг, зручність їх використання громадянами, довіра до цифрових інструментів – усе це спирається на інституційну базу та HR-функцію громад.

Власне, показники інституційної спроможності, що наведені у табл. 3.13, відображають реальні межі впровадження сучасних HR-практик та показують, наскільки кадровий потенціал здатен підтримувати трансформаційні процеси. Це свідчить про необхідність не лише інвестувати в цифрову інфраструктуру, а й формувати нову культуру управління людськими ресурсами у публічній сфері, яка стане фундаментом для сталого розвитку е-послуг у громадах.

Таблиця 3.13 «Інституційна спроможність» міських територіальних громад Миколаївської області станом на ІІ квартал 2025 року

Показники	Миколаївська громада	Вознесенська громада	Баштанська громада	Новобузька громада	Нововодеська громада	Первомайська громада	Снігурівська громада	Південноукраїнська громада
Інституційна спроможність	0	40	80	20	0	20	20	60
D.1.1 Наявність програми інформатизації (цифровізації) територіальної громади	0	0	100	0	0	0	0	0
D.1.2 Наявність структурного підрозділу в органі місцевого самоврядування до функцій якого належить цифрова трансформація	0	100	100	100	0	0	100	100
D.1.3 Наявність заступника голови територіальної громади з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO)	0	100	0	0	0	100	0	0
D.1.4 Частка витрачених коштів місцевого бюджету за попередній бюджетний рік, спрямованих на зв’язок, телекомунікації та інформатику відповідно до затвердженої програми інформатизації	0	0	100	0	0	0	0	100

Джерело: побудовано автором із застосуванням [139]

Найвищі результати демонструють Баштанська (80) та Південноукраїнська (60) громади, які вже інтегрували цифрові інструменти – наявність програм інформатизації, CDTO та спеціалізованих підрозділів. Це створює передумови для використання електронного документообігу, HR-аналітики, цифрових платформ для набору та навчання персоналу, що відповідає сучасним підходам управління трудовими ресурсами. Водночас низькі або нульові показники частини громад (зокрема Миколаївської та Новоодеської) свідчать, що ефективність управління персоналом у таких громадах обмежена традиційними методами, що знижує їхню конкурентоспроможність і можливості залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Результати аналізу інституційної спроможності селищних та сільських громад Миколаївської області (табл. 3.14) свідчать про ще нижчий рівень цифрової готовності у порівнянні з міськими громадами. Лише окремі громади (зокрема Мішково-Погорілівська – 60, Єланецька, Веселинівська та Березанська – по 40 балів) мають більш-менш сформовані елементи цифрової інфраструктури. При цьому жодна громада не затвердила програму інформатизації, що вказує на відсутність системного підходу до цифрового розвитку. Окремі громади (Єланецька, Веселинівська, Мішково-Погорілівська, Коблівська) мають структурні підрозділи, відповідальні за цифрову трансформацію, або заступників з питань цифрового розвитку (CDTO), проте це не супроводжується фінансуванням та комплексними програмами. Це означає, що цифрова політика у таких громадах є точковою та залежною від кадрових рішень, а не від стратегічних документів чи ресурсного забезпечення.

Така ситуація вказує, що кадровий менеджмент у селищних та сільських громадах залишається вразливим до кадрового дефіциту та відсутності сучасних HR-практик, оскільки цифрова інфраструктура є фрагментарною. Це суттєво обмежує можливість впровадження інноваційних інструментів управління персоналом (електронний облік кадрів, онлайн-навчання, HR-аналітика), роблячи кадрову політику переважно традиційною та менш ефективною у порівнянні з міськими громадами. Загалом можна сказати, що в області є громади з розвиненими інституційними механізмами цифровізації, проте більшість ще

перебувають на початковому етапі, обмежуючись окремими ініціативами без системного підходу.

Таблиця 3.14 «Інституційна спроможність» селищних та сільських територіальних громад Миколаївської області станом на ІІ квартал 2025 року

Показники	Єланецька громада	Березнегуватська громада	Веселинівська громада	Казанківська громада	Березанська громада	Мішково-Погорілівська	Коблівська громада	Сухоєланецька громада
Інституційна спроможність	40	20	40	0	40	60	20	0
D.1.1 Наявність програми інформатизації (цифровізації) територіальної громади	0	0	0	0	0	0	0	0
D.1.2 Наявність структурного підрозділу в органі місцевого самоврядування до функцій якого належить цифрова трансформація	100	0	100	0	0	100	100	0
D.1.3 Наявність заступника голови територіальної громади з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO)	100	100	100	0	0	100	0	0
D.1.4 Частка витрачених коштів місцевого бюджету за попередній бюджетний рік, спрямованих на зв'язок, телекомунікації та інформатику відповідно до затвердженої програми інформатизації	0	0	0	0	100	0	0	0

Джерело: побудовано автором із застосуванням [139]

Таким чином, інституційна спроможність селищних та сільських громад залишається фрагментарною, що зумовлює обмеженість кадрової політики та низьку готовність до впровадження сучасних HR-практик. Водночас для повної картини цифрової трансформації доцільно оцінити не лише наявність інституційних механізмів, а й реальний рівень розвитку публічних послуг та електронних сервісів у громадах. Саме ці показники відображають практичну здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати якісну взаємодію з громадянами та створювати умови для більш ефективного використання трудових ресурсів. З цією метою проведено аналіз цифровізації публічних

послуг у міських територіальних громадах Миколаївської області (Додаток Г). Дані таблиці показують, що рівень розвитку публічних послуг та електронних сервісів у міських громадах Миколаївської області є неоднорідним. Найбільш високі показники спостерігаються у Південноукраїнській громаді (77), Вознесенській (64,69), Баштанській (62,08) та Первомайській (59,97), які забезпечують повноцінне функціонування ЦНАП/Центру Дія, надають широкий спектр послуг з можливістю безготівкової та онлайн-оплати, впровадили е-чергу та інтегровані цифрові сервіси. Натомість Миколаївська (15,24) та Новоодеська (6,85) громади значно відстають, фактично обмежуючись лише окремими базовими функціями.

Рівень розвитку публічних послуг та електронних сервісів у селищних і сільських громадах Миколаївської області (Додаток Д) є часто обмеженим окремими елементами цифровізації. Хоча більшість громад створили ЦНАПи/Центри Дія (окрім Сухоєланецької), спостерігається низький рівень впровадження сучасних електронних інструментів – відсутнє обладнання для надання водійських послуг, рідко забезпечується онлайн-оплата та е-черга. Лише поодинокі громади (Мішково-Погорілівська, Веселинівська) демонструють більш системну цифрову інтеграцію, наприклад наявність онлайн-сервісів, електронної ідентифікації чи цифрових результатів послуг.

Цифрова готовність селищних і сільських громад безпосередньо впливає на ефективність кадрового менеджменту. Там, де функціонують онлайн-сервіси та цифрові платформи, знижується навантаження на працівників органів місцевого самоврядування, оптимізується обробка даних і з’являються умови для використання HR-аналітики. Натомість громади з мінімальною цифровою інфраструктурою (наприклад, Сухоєланецька) залишаються залежними від традиційних паперових процедур, що ускладнює управління трудовими ресурсами та знижує якість надання послуг населенню.

Таким чином, рівень цифрової готовності громад безпосередньо визначає можливості кадрового менеджменту та ефективність реалізації HR-політики на місцевому рівні. Проте, успішна цифрова трансформація неможлива без розвитку компетентностей, організаційних змін та культури. Саме тому

ключовим завданням стає розвиток цифрових компетентностей державних службовців, формування нових моделей зайнятості та трансформація організаційної культури. Основні напрями адаптації персоналу до цифрових викликів представлено у табл. 3.15.

Таблиця 3.15 Напрями адаптації трудових ресурсів до цифрових змін у публічній сфері

Напрям	Характеристика
Формування цифрових компетентностей	– розвиток базових та професійних навичок працівників публічної сфери; – освоєння інструментів електронного документообігу, CRM-систем; – забезпечення безперервного цифрового навчання.
Перехід до нових моделей зайнятості	– розширення практик дистанційної роботи, а також гібридного формату зайнятості; – застосування гнучких графіків та проєктного управління; – аутсорсинг окремих цифрових функцій (кібербезпеки, IT-супроводу).
Оптимізація структури кадрів	– перегляд кадрових потреб через автоматизацію окремих функцій; – формування міждисциплінарних команд із фокусом на управління змінами, аналітику, IT-супровід; – впровадження нових посад: цифрових координаторів, фахівців із даних, менеджерів цифрових проєктів.
Підвищення цифрової організаційної культури	– стимулювання ініціативності, гнучкості, здатності до навчання серед працівників; – формування середовища, сприятливого для впровадження інновацій; – посилення лідерства у сфері цифровізації, зокрема серед управлінського персоналу.
Інституційно-нормативне забезпечення	– актуалізація кваліфікаційних вимог до посад у публічній сфері з урахуванням цифрових викликів; – розробка програм цифрової трансформації кадрового складу на державному та місцевому рівнях.
Інклюзивність цифрової трансформації	– подолання цифрового розриву серед працівників за віком, кваліфікацією, місцем проживання; – підтримка адаптації кадрів із низьким рівнем цифрової грамотності через менторство, наставництво

Джерело: сформовано автором

Таким чином, цифрова трансформація у публічній сфері потребує не лише технологічних рішень, а й цілеспрямованої роботи з персоналом – від розвитку компетентностей до оновлення організаційної культури. Наступним кроком у цьому контексті стає формування гнучкої трудової екосистеми, орієнтованої на забезпечення інклюзивності, рівності, різноманітності та інтеграції принципів

сталого розвитку. В умовах цифровізації важливим стає своєчасне виявлення й управління ризиками, пов’язаними з людським фактором, а також впровадження технологій, які сприяють зростанню ефективності як індивідуальної праці, так і командної взаємодії. Розвиток людських ресурсів має базуватися на інтелектуальній підтримці, що дозволяє використовувати аналітику даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та вдосконалення організаційних процесів.

3.2 Аналіз кадрової політики органів публічного управління регіону

Кадрова політика є ключовим інструментом забезпечення ефективності діяльності органів публічного управління, оскільки професійні та особистісні характеристики працівників визначають якість управлінських рішень, рівень довіри до органів влади та їхню спроможність реалізовувати державну політику на регіональному й місцевому рівнях. В умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та трансформації системи публічного управління особливого значення набувають гнучкість кадрової політики, її стратегічна спрямованість і здатність забезпечувати відтворення, професійний розвиток та ефективне використання трудових ресурсів.

Відповідно до запропонованої у дослідженні структури публічної сфери аналіз кадрової політики Миколаївської області проведено за чотирма взаємопов’язаними складовими: трудовими ресурсами державної служби; органів місцевого самоврядування; інститутів громадянського суспільства; установ соціальної сфери. Такий підхід дає змогу охопити не лише кадрові процеси в органах державної влади та місцевого самоврядування, а й трудовий потенціал інституцій, які беруть участь у виробленні й реалізації публічної політики, наданні суспільно значущих послуг та забезпеченні розвитку територіальних громад.

Аналіз першої складової – трудових ресурсів державної служби ускладнюється відсутністю у відкритих статистичних джерелах деталізованих даних щодо кількісного та якісного складу державних службовців безпосередньо

в Миколаївській області. Інформаційні ресурси Національного агентства України з питань державної служби містять переважно загальнонаціональні відомості про штатну і фактичну чисельність державних службовців, кількість вакантних посад та розподіл працівників за категоріями «А», «Б» і «В». Дані Міністерства фінансів України відображають чисельність працівників державних органів і рівень оплати їхньої праці, однак також не забезпечують необхідної регіональної деталізації. Окремі звіти Ради Європи, ПРООН та інших міжнародних організацій містять оцінки кадрової ситуації в регіонах, проте здебільшого мають описовий характер і не формують цілісної статистичної бази.

З огляду на зазначені інформаційні обмеження аналіз трудових ресурсів державної служби проведено на основі загальноукраїнських даних НАДС, які використано як аналітичний орієнтир для визначення основних тенденцій кадрового забезпечення. Водночас аналіз інших трьох складових – трудових ресурсів органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та установ соціальної сфери – здійснено з використанням доступних регіональних і локальних даних Миколаївської області.

Динаміку основних показників кадрового забезпечення державної служби України, використаних як базу для подальшого аналізу, наведено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16 Динаміка основних показників трудових ресурсів державної служби України

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість посад державної служби за штатним розписом, од.	219838	204869	207140	206151	192172
Фактична кількість працюючих державних службовців, осіб	176524	171469	165422	159904	156276
Кількість вакантних посад державної служби, од.	39941	29642	34891	39102	31167
Рівень укомплектованості посад, %	80,3	83,7	79,9	77,6	81,3
Рівень вакантності посад, %	18,2	14,5	16,8	19,0	16,2
Темп приросту (скорочення) фактичної чисельності працюючих державних службовців до попереднього року, %	-	-2,9	-3,5	-3,3	-2,3

Джерело: сформовано та розраховано за даними [122]

Проведений аналіз засвідчив стійке скорочення кадрового потенціалу державної служби. У 2020-2024 рр. кількість посад за штатним розписом зменшилася з 219,8 до 192,2 тис. од., або на 12,6%, а фактична чисельність працюючих державних службовців – зі 176,5 до 156,3 тис. осіб, або на 11,5%. Найбільший темп річного скорочення чисельності персоналу зафіксовано у 2022 р. – 3,5%, тоді як у 2024 р. він становив 2,3%. Рівень укомплектованості посад упродовж досліджуваного періоду коливався від 77,6 до 83,7%, а рівень вакантності – від 14,5 до 19,0 відсотків. Попри зменшення кількості вакантних посад із 39,9 до 31,2 тис. одиниць, їхня частка у 2024 р. залишалася значною – 16,2%, що свідчить про збереження кадрового дефіциту й актуалізує необхідність удосконалення механізмів залучення, утримання та професійного розвитку державних службовців.

Для поглиблення аналізу досліджено розподіл державних службовців за категоріями посад, статтю та віком станом на II квартал 2024 і 2025 років. Це дозволило оцінити особливості посадового та гендерного складу персоналу, виявити зміни вікового розподілу й визначити ризики відтворення кадрового потенціалу державної служби (табл. 3.17).

Таблиця 3.17 Характеристика трудових ресурсів державної служби України за категоріями посад, статтю та віком у II кварталі 2024-2025 рр.

Категорії посад та вікові групи	2024 р.,			2025 р.,			Відхилення, осіб
	жінки, осіб	чоловіки, осіб	усього, осіб	жінки, осіб	чоловіки, осіб	усього, осіб	
Державні службовці, усього	119048	39043	158091	118894	37437	156331	-1760
Категорії посад							
категорія А	66	151	217	59	168	227	+10
категорія Б	25748	13097	38845	25846	12591	38437	-408
категорія В	93234	25795	119029	92989	24678	117667	-1362
Вікові групи							
До 35 років	22661	9084	31745	20913	8009	28922	-2823
35–60 років	90551	26994	117545	91433	26265	117698	+153
61–64 роки	5231	2334	7565	5526	2396	7922	+357
65–70 років	605	631	1236	1022	767	1789	+553

Джерело: сформовано та розраховано за даними [122]

У ІІ кварталі 2025 р. порівняно з відповідним періодом 2024 р. чисельність державних службовців скоротилася на 1760 осіб, переважно за рахунок посад категорії В – на 1362 особи, та категорії Б – на 408 осіб. Водночас чисельність службовців категорії А збільшилася на 10 осіб. У гендерному складі переважають жінки, частка яких зросла з 75,3% до 76,1%. Однак серед службовців категорії А домінують чоловіки: у 2025 р. їх частка становила 74,0 відсотків. Це свідчить про нерівномірність гендерного представництва на різних посадових рівнях. Найбільш вираженою зміною вікового складу стало скорочення чисельності державних службовців віком до 35 років на 2823 особи, або на 8,9 відсотків. Водночас чисельність працівників віком 61-64 роки зросла на 357 осіб, а віком 65-70 років – на 553 особи. Частка працівників віком до 35 років зменшилася з 20,1 до 18,5%, тоді як частка службовців віком 61-70 років зросла з 5,6 до 6,2 відсотків. Це свідчить про посилення ризиків старіння кадрового складу, звуження перспектив кадрового відтворення та необхідність активізації заходів із залучення молодих фахівців, розвитку кадрового резерву і забезпечення збалансованого представництва на керівних посадах.

Водночас для кращого розуміння структурних характеристик кадрової політики доцільно звернутися до аналізу штатного розпису. Саме структура посад державної служби відображає баланс між керівними та виконавчими функціями, рівень укомплектованості апаратів органів влади та кадрові резерви для їхньої подальшої модернізації. Вона дозволяє виявити «вузькі місця» у кадровому забезпеченні, оцінити співвідношення між різними категоріями посад (А, Б, В) та зробити висновки щодо перспектив підвищення ефективності кадрової політики.

Аналіз структури посад державної служби за штатним розписом на ІІ квартал 2025 року (рис. 3.7) свідчить про значну концентрацію кадрового ресурсу в територіальних органах центральних органів виконавчої влади – саме на цю категорію припадає найбільша кількість посад (понад 67 тис. одиниць у категорії В, 21 тис. – у категорії Б).

Рисунок 3.7 – Кількість посад державної служби за штатним розписом станом на II квартал 2025 року

Джерело: побудовано автором із застосуванням [122]

Така картина демонструє фокус на регіональному рівні управління, що особливо актуально в умовах децентралізації та необхідності ефективної реалізації державної політики на місцях. Водночас значну кількість посад мають також районні державні адміністрації – понад 13 тис. штатних одиниць, обласні та Київська міська держадміністрації – понад 10 тис., міністерства (апарат) – понад 5,4 тисяч. Ці дані демонструють, що основне кадрове навантаження

зосереджене саме в апаратах та регіональних ланках виконавчої влади, що є логічним з огляду на потребу реалізації численних адміністративних та соціальних функцій. Найменша кількість посад спостерігається в колегіальних органах та органах зі спеціальним статусом, що пояснюється обмеженим функціональним полем їх діяльності.

Структура за категоріями посад (А, Б, В) також свідчить про домінування категорії В – посад загального адміністративного рівня, тоді як категорія А (вищі посади державної служби) є найменш чисельною. Вказані дані підкреслюють необхідність ретельного кадрового планування з урахуванням навантаження на територіальний рівень; оптимізації штатної чисельності відповідно до фактичних потреб; і, що найважливіше, ефективного управління персоналом в умовах постійної трансформації публічного сектору. Це має важливе значення у контексті аналізу кадрової політики органів публічного управління регіону, оскільки свідчить про потенційні виклики у сфері підбору, навчання та утримання державних службовців.

Для Миколаївської області це означає, що саме територіальні органи ЦОВВ формують основне кадрове ядро управлінської вертикалі, тоді як органи місцевого самоврядування відчувають дефіцит професійних кадрів. Така диспропорція зумовлює ситуацію, коли ключове кадрове навантаження зосереджене на рівні територіальних органів ЦОВВ, але саме тут спостерігається найбільша вразливість у забезпеченні персоналом. Це проявляється у високому рівні вакантності посад, що відображає глибші системні проблеми кадрового забезпечення в регіональних підрозділах державної адміністрації (рис. 3.8).

Також суттєвий кадровий дефіцит зафіксовано в таких підрозділах, як районні державні адміністрації, міністерства (територіальні органи), обласні та Київська міська державна адміністрація. Менша кількість вакантних посад характерна для центральних апаратів органів влади та судових органів, що може свідчити про відносну стабільність у вищих ешелонах влади, однак високі показники вакантності у територіальних підрозділах викликають занепокоєння.

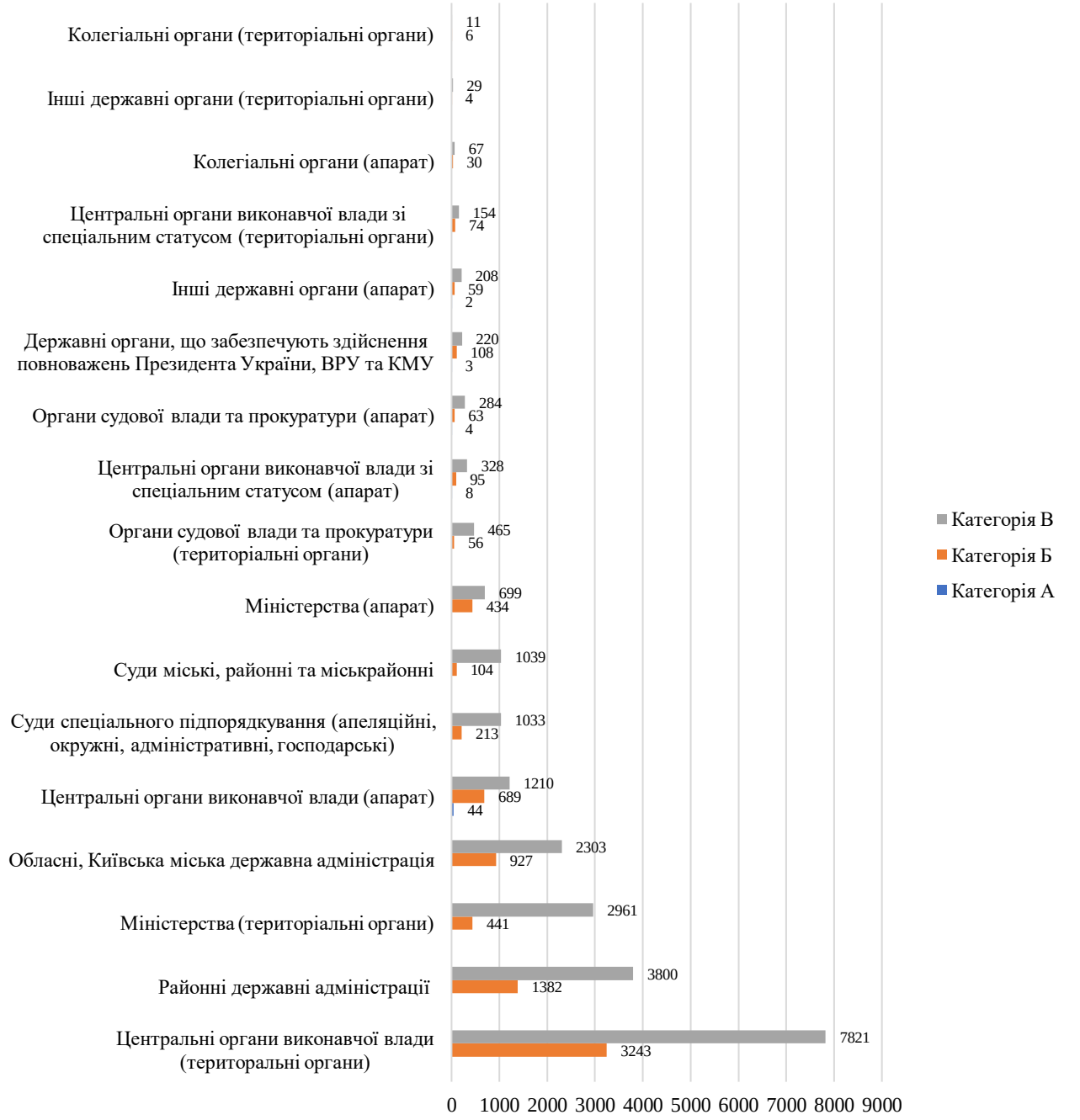


Рисунок 3.8 – Кількість вакантних посад державної служби станом на ІІ квартал 2025 року

Джерело: побудовано автором із застосуванням [122]

Ці дані відображають низький рівень кадрового забезпечення органів публічного управління в регіонах, що негативно впливає на ефективність реалізації державної політики на місцях. Високий рівень вакансій у територіальних органах вказує на потребу активізації кадрової політики, спрямованої на залучення, утримання та професійний розвиток державних службовців на регіональному рівні. Отже, результатом є потенційне зниження

якості надання публічних послуг і загальна нестабільність кадрового потенціалу, що вимагає стратегічного перегляду кадрової політики та впровадження сучасних інструментів управління персоналом у публічній сфері регіонів.

Для Миколаївської області ця тенденція є особливо відчутною, адже значна частина територіальних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування функціонує в умовах воєнних ризиків, обмеженого фінансування та міграційних втрат населення. Такі обставини суттєво ускладнюють процес залучення та утримання кваліфікованих фахівців на державній службі. Згідно з даними НАДС, станом на ІІ квартал 2025 року рівень вакантності посад державної служби в регіональних органах у середньому перевищував 15%, проте для південних областей, зокрема Миколаївської, цей показник був вищим і коливався у межах 18-20 %. У територіальних органах ЦОВВ, що забезпечують реалізацію соціальних і адміністративних функцій, дефіцит кадрів сягає критичного рівня, що призводить до перерозподілу навантаження між наявними працівниками, зниження якості управлінських процесів і уповільнення цифрової трансформації на місцях. Додатковим викликом для регіону є високий рівень плинності кадрів: частина спеціалістів змушена змінювати місце роботи або виїжджати з області через безпекові загрози. У сукупності ці фактори знижують інституційну спроможність органів публічного управління Миколаївщини, вимагаючи від держави і регіональної влади розроблення цілеспрямованих програм стимулювання, мотивації та професійного розвитку персоналу в умовах воєнного часу.

У цьому контексті подальший аналіз доцільно зосередити на структурі посад державної служби, оскільки саме її параметри дозволяють виявити системні диспропорції у розподілі кадрового ресурсу. Дослідження структури національного рівня виступає базою для оцінки кадрової ситуації в регіонах, зокрема в Миколаївській області, де вразливість органів публічного управління безпосередньо пов’язана з дефіцитом персоналу у ключових функціональних напрямах.

Аналіз структури посад державної служби є важливим етапом для розуміння кадрового потенціалу органів державної влади та визначення

пріоритетів у розвитку державного управління. Розподіл посад за сім'ями дозволяє оцінити, які функціональні напрями є найбільш представленими, а які потребують додаткової уваги. Рисунок 394 ілюструє розподіл посад державної служби за 27 сім'ями у 2024 р., що дає змогу проаналізувати пріоритетні сфери діяльності державних службовців та виявити потенційні проблеми в кадровому забезпеченні.

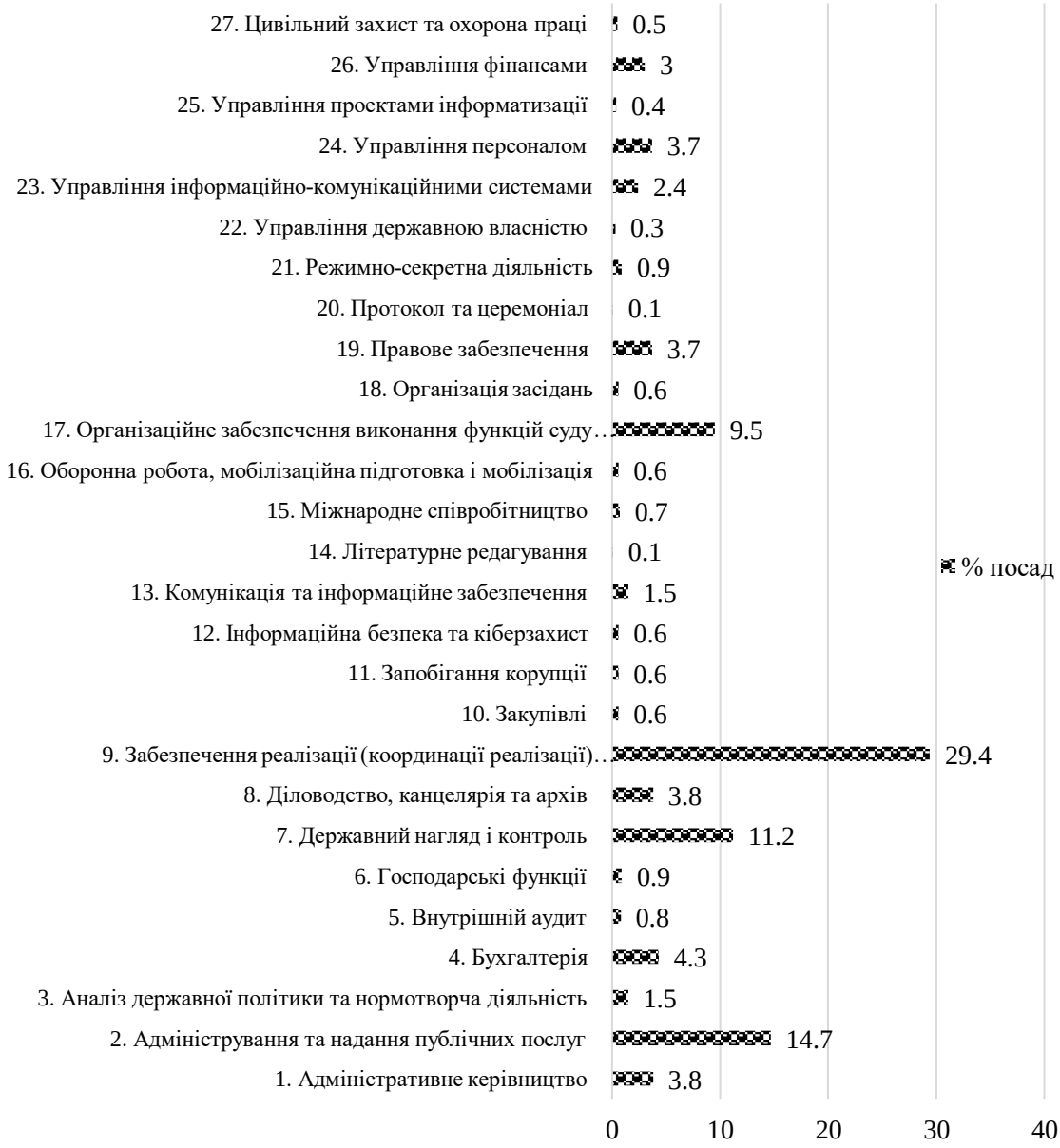


Рисунок 3.9 – Розподіл сімей посад державної служби у 2024 р.

Джерело: побудовано автором із застосуванням [122]

Розподіл посад державної служби за сім'ями у 2024 році свідчить про значну концентрацію кадрів у сферах забезпечення реалізації державних програм, адміністрування публічних послуг та державного нагляду і контролю.

Ці напрями становлять понад половину всіх посад, що підкреслює їх ключову роль у системі державного управління. Водночас, деякі спеціалізовані сфери, такі як управління державною власністю, інформаційна безпека та режимно-секретна діяльність, мають відносно низьке кадрове представництво. Це може свідчити про необхідність посилення кадрового потенціалу в цих напрямках для забезпечення ефективного функціонування державних органів. Загалом, отримані дані можуть слугувати основою для подальшого удосконалення кадрової політики та планування розвитку державної служби.

Для Миколаївської області виявлені загальнонаціональні тенденції проявляються особливо гостро. Кадрові ресурси тут зосереджені переважно у сферах адміністративного забезпечення, контролю та нагляду, тоді як напрями, що мають стратегічне значення для регіону в умовах воєнних дій – інформаційна безпека, кризове управління, управління державною власністю та відновлення критичної інфраструктури – залишаються суттєво недоукомплектованими. За даними моніторингу кадрової ситуації, проведеного Національним агентством України з питань державної служби, кадровий дефіцит у південних регіонах, зокрема й у Миколаївській області, є більш відчутним, ніж у середньому по країні. Додатковим чинником виступає високий рівень плинності кадрів, зумовлений міграційними процесами, відтоком молодих фахівців та підвищеними безпековими ризиками. Це призводить до того, що окремі громади області (зокрема прифронтові – Баштанська, Снігурівська, Очаківська) фактично змушені перерозподіляти навантаження між наявними працівниками, що негативно впливає на якість управлінських процесів. У таких умовах загальнонаціональна структура посад, відображена у статистиці, слугує радше відправною точкою для розроблення регіонально-специфічних рішень, адже Миколаївщина стикається з унікальними викликами, пов’язаними з воєнним станом, руйнуванням інфраструктури та необхідністю швидкої адаптації системи публічного управління до кризових обставин.

У цьому контексті важливо розглянути деталізовану структуру посад державної служби за категоріями, адже вона дозволяє зрозуміти не лише загальні диспропорції, а й реальний розподіл функціональних навантажень між різними

групами службовців. Дані розподілу сімей посад державної служби в межах категорій «Б» і «В» у 2024 р. (рис. 3.10) демонструють чітку орієнтацію на виконання прикладних управлінських функцій.

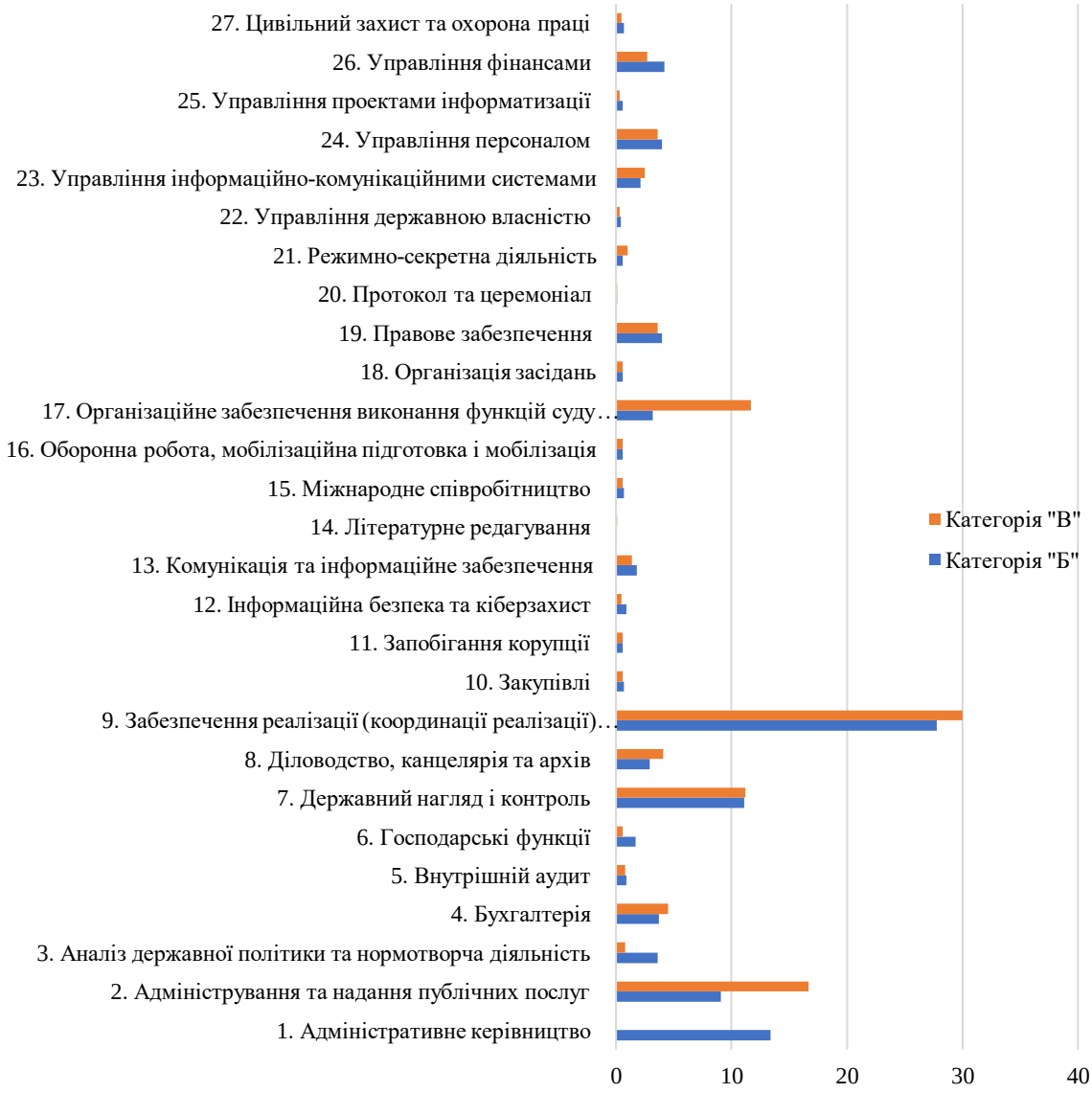


Рисунок 3.10 – Розподіл сімей посад державної служби в межах категорій «Б» і «В» у 2024 р.

Джерело: побудовано автором із застосуванням [122]

У категорії «В» домінують посади, пов’язані з організаційним забезпеченням реалізації політики (29,4%), наданням публічних послуг (14,7%), а також функціями нагляду і контролю (11,2%), що свідчить про високий попит на виконавчий персонал, який забезпечує безпосередню реалізацію державних повноважень.

Водночас категорія «Б» зосереджена у сферах управління, координації, адміністративного керівництва, що засвідчує її роль як керівної ланки середнього рівня. Зокрема, спостерігається суттєве зосередження посад у напрямах адміністративного управління, державного нагляду, координації реалізації політики, що відповідає статусу категорії «Б» як посередника між політичними рішеннями та їх реалізацією на практиці.

Для Миколаївської області така структура має особливе значення, адже саме категорія «В» формує основний кадровий резерв органів місцевого самоврядування, які найбільш гостро відчувають наслідки воєнних дій, дефіциту кадрів та міграційних втрат. Домінування виконавчих посад у структурі державної служби зумовлює ситуацію, коли на місцевий рівень покладається виконання великого обсягу рутинних функцій без належного кадрового підкріплення у стратегічних напрямах (цифровізація, безпека, відновлення). На офіційному сайті Миколаївської міської ради та порталі career.gov.ua постійно публікуються оголошення про наявні вакансії, що відображає системний дефіцит кадрів у сфері публічної служби. Це підсилює потребу у створенні регіональних програм розвитку кадрового потенціалу, спрямованих на формування більш збалансованої структури державної служби та підвищення ролі управлінських кадрів у кризових умовах.

У структурі державної служби у 2024 р. переважали посади VIII (середнього) фахового рівня (рис. 3.11), чисельність яких становила 73 865 одиниць, що суттєво перевищує інші категорії. Це свідчить про значну потребу в спеціалістах, які виконують практичні завдання та забезпечують функціонування державного апарату на базовому рівні. Другу за чисельністю групу складали посади IX (початкового) фахового рівня – 19 538 осіб, що вказує на важливість залучення кадрів початкової кваліфікації для підтримки адміністративних процесів. Натомість кількість посад керівних рівнів (I-VI) є відносно невеликою. Найбільш чисельними серед них є IV-VI рівні (від 6 397 до 11 594 осіб), тоді як вищі керівні рівні (I-III) представлені мінімально, що відповідає загальній ієрархічній логіці державної служби, де керівників значно менше, ніж виконавців.

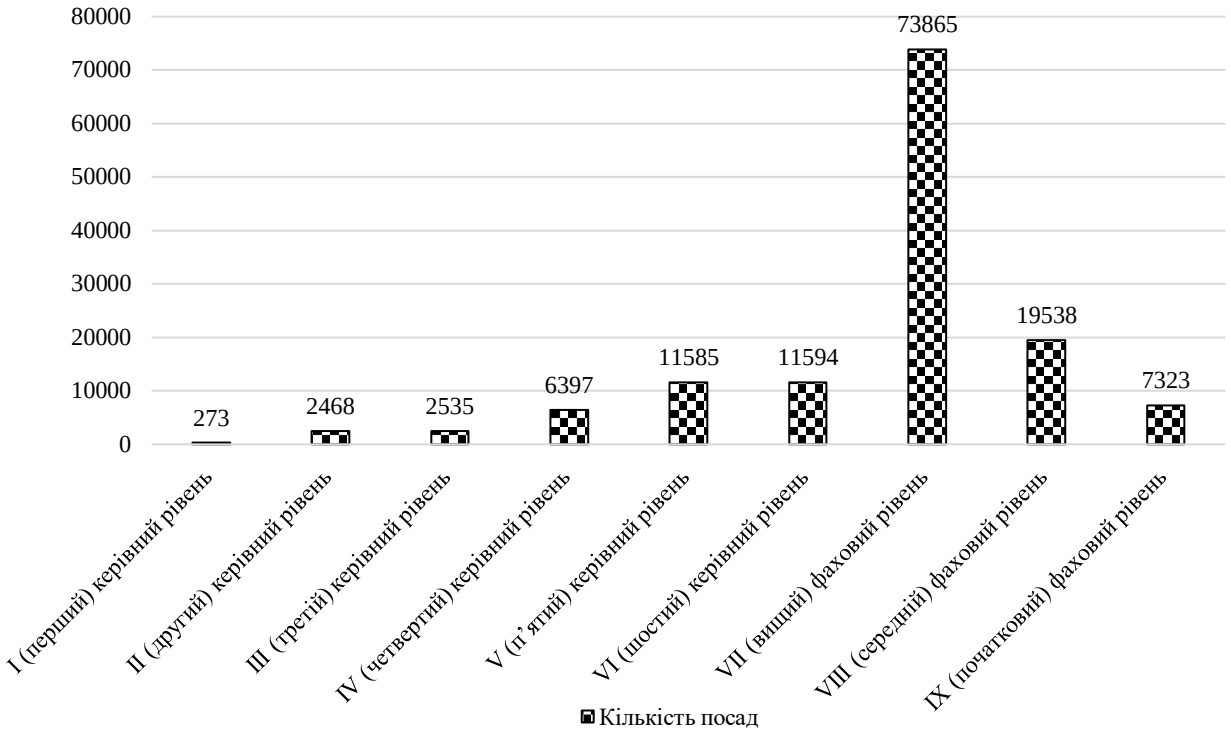


Рисунок 3.11 – Розподіл рівнів посад державної служби у 2024 р.

Джерело: побудовано автором із застосуванням [122]

Отже, можна зробити висновок, що кадрова структура державної служби України у 2024 р. є пірамідальною: основу становлять фахівці середнього та початкового рівня, тоді як кількість керівних посад поступово зменшується зі зростанням їх ієрархічного рівня. Такий розподіл забезпечує баланс між управлінськими та виконавчими функціями, однак акцент на масовості середнього фахового рівня вказує на потребу підвищення їх професійної компетентності, адже саме ця категорія є ключовою для ефективного функціонування державного апарату.

У регіональному розрізі така пірамідальна структура державної служби має особливе значення для Миколаївської області. Прифронтовий статус, руйнування інфраструктури та зростання кількості внутрішньо переміщених осіб призводять до підвищеного навантаження саме на спеціалістів середнього та початкового рівня, які забезпечують безперервність базових адміністративних функцій у громадах. Брак керівних кадрів у низці територіальних громад посилює диспропорцію: управлінські рішення ухвалюються на рівні обласних чи

центральних структур, тоді як їхня реалізація фактично залежить від кадрового потенціалу категорії «В». Для Миколаївщини це означає необхідність посиленої уваги до професійного розвитку службовців середнього рівня, їх перепідготовки та створення кадрових резервів, здатних компенсувати кадрові втрати й забезпечити стійкість системи публічного управління в умовах воєнних ризиків та відновлення регіону (табл.3.18).

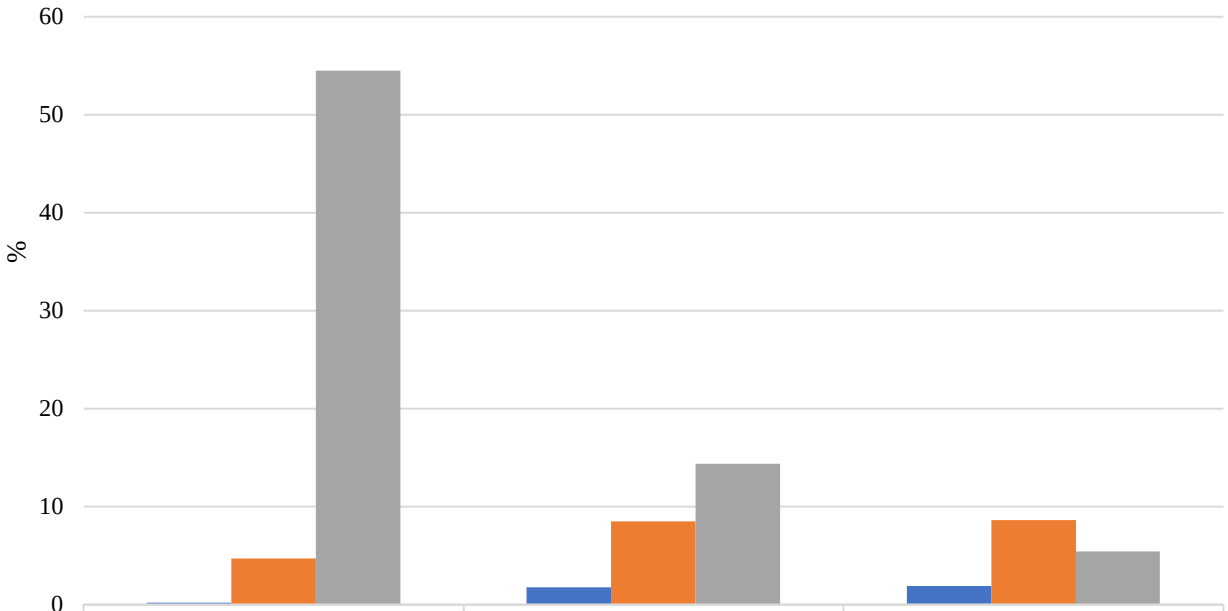
Таблиця 3.18 Виклики та потреби кадрової політики Миколаївської області у контексті пірамідальної структури державної служби

Рівень посад	Основні функції	Виклики для Миколаївської області	Ключові потреби кадрової політики
I-III (вищі керівні посади)	Формування стратегічних рішень, координація політики	Дефіцит керівних кадрів у громадах; ухвалення рішень концентрується на рівні ЦОВВ та ОВА	Підготовка та залучення управлінських кадрів; розвиток лідерських компетентностей
IV-VI (керівні середнього рівня)	Організація виконання рішень, управління підрозділами	Нерівномірний кадровий потенціал між міськими та сільськими громадами; високий рівень міграції	Створення кадрових резервів; програми підвищення кваліфікації та адаптації
VII-IX (середній та початковий фаховий рівень)	Виконання адміністративних процедур, надання послуг	Найбільше навантаження у прифронтових громадах; кадрові втрати через міграцію та бойові дії; стресові умови роботи	Прискорений рескілінг та апскілінг; антистресові програми; цифрова підготовка; гнучкі формати зайнятості
Допоміжний персонал	Технічне та сервісне забезпечення	Скорочення штатів, обмежене фінансування	Оптимізація чисельності; автоматизація допоміжних функцій; інтеграція цифрових сервісів

Джерело: складено автором на основі узагальнення даних [122; 139; 193; 290]

Подальший аналіз вимагає детальнішого розгляду розподілу керівних рівнів державної служби у 2024 р., адже саме вони визначають баланс між стратегічним ухваленням рішень та їх реалізацією на місцях. Розподіл керівних рівнів державної служби у 2024 р. демонструє значні відмінності між групами А, Б і В. Найбільшу питому вагу займала група В на І керівному рівні (54,5 %), що свідчить про домінування цієї категорії у вищому управлінському сегменті. У

групах А та Б показники були значно нижчими (від 0,2 % до 8,6 %), однак вони виявляють більш збалансований розподіл між І-ІІІ рівнями (рис. 3.12).



	І (перший) керівний рівень	ІІ (другий) керівний рівень	ІІІ (третій) керівний рівень
А	0.2	1.8	1.9
Б	4.7	8.5	8.6
В	54.5	14.4	5.4

Рисунок 3.12 – Розподіл рівнів посад державної служби у 2024 р.
Джерело: побудовано автором із застосуванням [122]

Аналіз кадрової структури державної служби у 2024 р. показав, що більшість посад припадає на фахові рівні (особливо VIII – середній рівень, понад 73 тис. посад), тоді як керівні рівні представлені значно меншою кількістю. При цьому у вищому керівному складі простежується концентрація представників групи В, тоді як групи А і Б розподілені більш рівномірно, але менш чисельно. Це підкреслює потребу в системному супроводі кадрової політики, орієнтованої на посилення спроможності саме масових категорій посад.

Дані табл. 3.18 доповнюють цю характеристику, відображаючи активність Південно-Східного міжрегіонального управління НАДС у сфері методичного та консультативного забезпечення. Територіальні органи НАДС здійснюють низку заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів ЦОВВ, а також органів місцевого самоврядування. Найпоширенішим

форматом роботи залишаються консультації юридичним особам телефоном (1528 випадків), що свідчить про акцент на адресному вирішенні проблем і безпосередній комунікації з кадровими підрозділами. Водночас питома вага семінарів, тренінгів, лекцій і круглих столів є відносно невеликою, що обмежує можливості комплексного розвитку компетентностей кадрів (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 Діяльність Південно-Східного міжрегіонального управління НАДС із методичного та консультативного забезпечення кадрової політики регіону (01.01.2025 – 30.06.2025)

Територіальний орган НАДС (у розрізі областей)	Всього здійснено, з них комунікативних заходів	семінари	тренінги	лекції	круглі столи	інші	проведені особисті зустрічі	надані консультації юридичним особам в телефонному режимі
Дніпропетровська область	314	6	0	0	2	52	0	254
Запорізька область	299	7	0	0	0	48	0	244
Донецька область	302	7	0	0	1	49	0	245
Луганська область	289	3	0		0	52	0	234
Миколаївська область	287	3	0	2	5	54	36	187
Одеська область	233	0	0	0	0	22	0	211
Херсонська область	178	1	0	0	0	24	0	153
Всього	1902	27	0	2	8	301	36	1528

Джерело: сформовано автором із застосуванням [202]

Таким чином, масовість фахових посад державної служби вимагає постійного методичного й консультативного супроводу, який реалізується територіальними органами НАДС. Особливо це актуально для Миколаївської області, де в умовах воєнних викликів та відновлення регіону кадрові служби потребують не лише оперативної підтримки, але й стратегічних заходів, спрямованих на розвиток компетентностей персоналу. Обмежене використання тренінгових і навчальних форматів свідчить про необхідність розширення

освітніх практик, спрямованих на формування цифрових, управлінських та антикризових навичок.

Крім того, показовим є проведення у 2024 р. 1640 повторних класифікацій посад, серед причин яких переважала зміна структури або функціоналу органів влади (91%). Це підтверджує динамічність кадрової системи та потребу в гнучкому підході до управління персоналом у публічному секторі. Для Миколаївської області, як прифронтового регіону, такий підхід є критичним чинником стабілізації кадрової політики й підтримки ефективного функціонування державної служби.

Важливим сегментом кадрової політики публічної сфери Миколаївської області є громадський сектор. Громадські організації, благодійні фонди, волонтерські ініціативи та неформальні об'єднання, що діють у регіоні, акумулюють специфічний тип трудових ресурсів, у структурі яких поєднуються професійна зайнятість, проєктна зайнятість і волонтерська праця. На відміну від державної служби та органів місцевого самоврядування, кадровий потенціал громадського сектору формується переважно в умовах гнучких організаційних структур, змішаних моделей фінансування та високої залежності від грантових і донорських програм, що зумовлює як його мобільність, так і вразливість. Кількість громадських організацій та їх трудових ресурсів у розрізі районів Миколаївської області представлено в табл.3.20.

Таблиця 3.20 Просторово-кількісна характеристика громадських організацій та їх трудових ресурсів у розрізі районів Миколаївської області

Райони	Кількість громадських організацій, од.	Чисельність працівників, чол.
Баштанський	218	230
Вознесенський	317	482
Миколаївський	1497	2859
Первомайський	196	217
Всього	2228	3788

Джерело: складено за даними [128]

Загальна чисельність зареєстрованих громадських організацій становить 2228 одиниць, у яких за даними відкритих реєстрів працюють щонайменше 3788 осіб. Така кількість кадрового потенціалу свідчить про формування в регіоні потужного сегменту публічної сфери, що функціонує поза межами державних інституцій, але суттєво впливає на якість соціальних, гуманітарних, культурних та координаційних процесів.

Найбільша концентрація громадських організацій та їх працівників характерна для Миколаївського району (1497 організацій та 2859 працівників). Це пояснюється урбаністичним характером району, наявністю міста Миколаїв як адміністративного, економічного та гуманітарного центру; вищою проєктною спроможністю місцевих організацій, що активніше залучають грантові ресурси; сконцентрованою інфраструктурою підтримки (донорські місії, волонтерські центри, гуманітарні хаби). Таким чином, Миколаївський район формує ядро громадського сектору області, забезпечуючи майже 75,4% трудових ресурсів усієї мережі громадських організацій.

У Вознесенському районі спостерігається суттєво менший, але все ж структурно значущий кадровий потенціал – 482 працівники у 317 організаціях. Це свідчить про відносно високу активність громадських інституцій у середніх містах (Вознесенськ, Южноукраїнськ), які стали центрами релокації частини ГО після початку повномасштабної війни. У цих громадах чітко простежується залежність кадрової активності громадського сектору від міжнародної донорської підтримки, особливо у сферах гуманітарної допомоги, волонтерської мобілізації та роботи з ВПО.

Баштанський та Первомайський райони мають суттєво нижчі кадрові показники (230 та 217 працівників відповідно), що зумовлено: переважно сільською структурою територій, меншою щільністю населення, слабшими інституціями громадянського суспільства, обмеженими можливостями залучення зовнішнього фінансування.

Однак саме в цих районах громадські організації нерідко виконують критично важливу соціальну функцію, компенсуючи нестачу державних сервісів у віддалених громадах. Це підвищує значущість навіть невеликих кадрових

команд, які забезпечують широкий спектр соціальних, просвітницьких та гуманітарних послуг.

З точки зору кадрової політики органів публічного управління, громадські організації виконують одразу кілька стратегічних функцій. По-перше, вони формують резерв трудових ресурсів для публічної сфери: значна частина працівників та активних волонтерів ГО у подальшому інтегрується в систему державної служби, органи місцевого самоврядування, систему соціальних послуг та освітні заклади, уже маючи розвинені компетентності у сфері проєктного менеджменту, комунікацій, роботи з громадами, кризового реагування. По-друге, ГО виступають партнерами органів влади у реалізації кадрової політики**,** беручи участь у дорадчих органах, робочих групах, комісіях, спільних програмах підвищення кваліфікації та навчальних ініціативах для службовців і працівників соціальної сфери. По-третє, вони забезпечують комунікативне посередництво між владою та громадянами, що сприяє формуванню зворотного зв’язку щодо якості публічних послуг і потреб населення у кадровому підсиленні окремих сфер.

Окремим сегментом трудових ресурсів публічної сфери є працівники органів місцевого самоврядування. Можливості територіальних громад щодо формування, утримання та професійного розвитку кадрового складу значною мірою визначаються рівнем їх фінансової спроможності (табл.3.21).

Таблиця 3.21 Рівень фінансової спроможності територіальних громад України за підсумками 2024 року

Рівні спроможності ТГ	Загальна кількість ТГ з відповідним рівнем спроможності, од.	% від загальної кількості ТГ
високий	456	34,3
оптимальний	284	21,3
задовільний	242	18,2
низький	218	16,4
критичний	131	9,8
Разом	1331	100,0

Джерело: складено за даними [143]

За результатами оцінювання фінансової спроможності територіальних громад встановлено, що найбільшу частку становлять громади з високим рівнем спроможності – 456 одиниць, що складає 34,3% від їх загальної кількості. Значною також є частка громад з оптимальним рівнем – 284 (21,3%), що свідчить про достатньо високий потенціал ефективного управління бюджетними ресурсами у значної частини територіальних громад.

Водночас 242 громади (18,2%) віднесено до категорії із задовільним рівнем фінансової спроможності, що вказує на наявність певних обмежень у формуванні дохідної бази та ефективності використання ресурсів. Частка громад із низьким рівнем становить 218 (16,4%), що свідчить про наявність системних проблем у забезпеченні фінансової стійкості та ефективності управління.

Особливу увагу привертає наявність 131 територіальної громади (9,8%) із критичним рівнем фінансової спроможності, що характеризує значні диспропорції у соціально-економічному розвитку територій та обмежені можливості для реалізації ефективної кадрової та бюджетної політики.

Таким чином, отримані результати свідчать про суттєву диференціацію територіальних громад за рівнем фінансової спроможності, що обумовлює необхідність удосконалення механізмів управління ресурсами, у тому числі трудовими, з метою підвищення ефективності функціонування публічної сфери.

Для виявлення територіальних особливостей фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування доцільно розглянути розподіл громад за рівнями фінансової спроможності у розрізі областей України. Це дає змогу визначити регіональні відмінності у ресурсних можливостях громад та оцінити умови формування і використання трудових ресурсів публічної сфери (рис. 3.13).

За підсумками 2024 р. високий рівень фінансової спроможності мали 34,3% громад України, оптимальний – 21,3%, тоді як частка громад із низьким і критичним рівнями становила відповідно 16,4 і 9,8 відсотків. Такий розподіл засвідчує істотну диференціацію фінансових умов функціонування органів місцевого самоврядування, що впливає на можливості формування кадрового складу, фінансування оплати праці та забезпечення професійного розвитку персоналу.

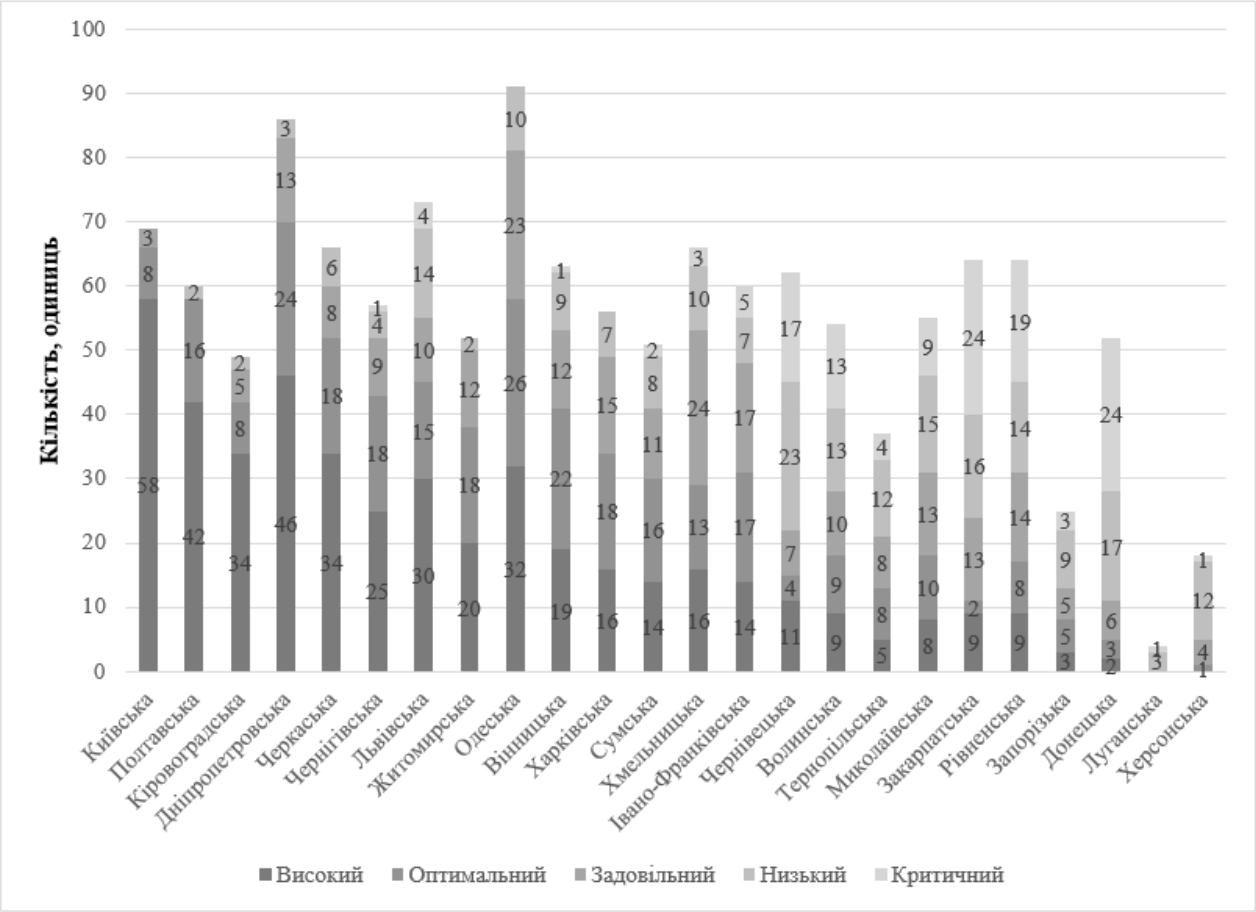


Рисунок 3.13 – Розподіл громад в залежності від рівня фінансової спроможності у розрізі областей України у 2024 рік

Джерело: складено за даними [143]

Висока концентрація громад із високим рівнем спроможності у економічно розвинених областях (Київській, Полтавській, Дніпропетровській) свідчить про наявність стабільної дохідної бази, ефективної бюджетної політики та збалансованої структури видатків, у тому числі витрат на управлінський апарат. Натомість значна частка громад із низьким та критичним рівнем фінансової спроможності у західних регіонах України може бути пов’язана з обмеженою дохідною базою, високою дотаційністю бюджетів, меншою економічною активністю та структурними диспропорціями у використанні ресурсів. Така ситуація обмежує можливості громад щодо інвестування у розвиток інфраструктури, підвищення якості публічних послуг та формування ефективної кадрової політики.

З економічної точки зору рівень фінансової спроможності громади є інтегральним показником ефективності управління ресурсами, включаючи трудові. Зокрема, він відображає здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати раціональне співвідношення між витратами на утримання апарату управління та результатами їх діяльності. Громади з високим рівнем спроможності, як правило, характеризуються оптимізованою структурою персоналу, ефективним використанням фонду оплати праці та вищою продуктивністю управлінської діяльності.

Водночас у громадах із низьким рівнем фінансової спроможності часто спостерігається або перевантаження персоналу, або неефективна організаційна структура, що призводить до зростання частки управлінських витрат без відповідного підвищення результативності. Це свідчить про недостатню ефективність управління трудовими ресурсами та потребу у вдосконаленні кадрової політики.

Водночас рівень фінансової спроможності характеризує не лише загальну ресурсну забезпеченість територіальних громад, а й створює основу для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів органів місцевого самоврядування. Відповідно до економічного підходу, обґрунтованого в підрозділі 2.2, така оцінка має враховувати співвідношення між ресурсами, спрямованими на утримання управлінського апарату, та результатами діяльності органів місцевого самоврядування. Тому подальший аналіз доцільно зосередити на показниках фінансової спроможності громад Миколаївської області, зокрема на обсязі доходів загального фонду в розрахунку на одного жителя та частці видатків на утримання апарату управління у власних доходах громади. Їх зіставлення дає змогу визначити, наскільки наявна фінансова база забезпечує кадрові потреби органів місцевого самоврядування та наскільки раціонально використовуються бюджетні ресурси на утримання управлінського персоналу.

Для поглибленого аналізу ресурсних умов кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування розглянуто показники територіальних громад Миколаївської області з різним рівнем фінансової спроможності (табл.3.22-3.25).

Таблиця 3.22 Показники фінансової спроможності та ефективності використання трудових ресурсів територіальних громад Миколаївської області (високий рівень), 2024 р.

Територіальна громада	Доходи загального фонду на мешканця, грн	Видатки загального фонду на мешканця, грн	Видатки на утримання апарату на мешканця, грн	Частка управлінських видатків, %	Частка видатків на оплату праці, %
Миколаївська	8 348,8	9 686,5	1 005,9	12,0	50,8
Вознесенська	8 008,6	11 482,2	1 597,3	19,9	65,0
Южноукраїнська	20 041,0	23 109,7	2 642,5	13,2	44,8
Баштанська	8 066,6	12 415,8	1 990,6	24,7	66,6
Новоодеська	7 567,3	11 308,1	1 610,8	21,3	70,6
Арбузинська	7 301,9	11 192,2	1 406,8	19,3	71,0
Коблівська	12 194,2	15 563,4	2 756,3	22,6	68,0
Мигіївська	11 811,0	13 768,0	2 256,4	19,1	66,2
Синюхинобрідська	10 900,7	16 960,3	3 235,8	29,7	62,2
Березанська	8 321,6	10 389,3	1 510,1	18,1	74,2
Березнегуватська	6 732,6	9 659,3	1 345,4	20,0	71,1
Галицинівська	10 750,7	24 529,8	3 680,1	34,2	50,8
Бузька	10 709,4	18 600,5	3 460,4	32,3	63,6
Степівська	8 629,0	10 765,4	1 533,8	17,8	68,8
Веселинівська	8 472,9	12 843,1	2 173,9	25,7	72,9
Прибузька	8 357,1	13 220,1	1 973,8	23,6	64,3
Чорноморська	6 753,6	16 912,6	1 709,9	25,3	61,7
Благодатненська	13 419,3	15 110,8	2 590,2	19,3	70,2
Казанківська	8 257,7	12 611,0	1 841,9	22,3	71,5
Братська	8 225,7	11 668,9	1 591,0	19,3	65,7

Джерело: сформовано за даними [143]

Аналіз показників фінансової спроможності територіальних громад Миколаївської області з високим рівнем спроможності свідчить про відмінності у ресурсних можливостях забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування та утримання їхнього кадрового складу. Частка управлінських видатків коливається від 12,0% у Миколаївській громаді до 34,2% у Галицинівській, а частка видатків на оплату праці – від 44,8% у Южноукраїнській до 74,2% у Березанській громаді. Така варіативність демонструє різне бюджетне навантаження, пов’язане з фінансуванням

управлінської діяльності та оплатою праці, навіть серед громад з однаковим рівнем фінансової спроможності.

Таблиця 3.23 Показники фінансової спроможності та ефективності використання трудових ресурсів територіальних громад Миколаївської області (оптимальний рівень), 2024 р.

Територіальна громада	Доходи загального фонду на мешканця, грн	Видатки загального фонду на мешканця, грн	Видатки на утримання апарату на мешканця, грн	Частка управлінських видатків, %	Частка видатків на оплату праці, %
Мостівська	9 622,8	13 949,2	2 777,9	28,9	73,0
Первомайська*	6 031,4	9 583,4	1 088,2	18,0	64,1
Мішково-Погорілівська	11 603,7	16 321,9	3 897,1	33,6	60,9
Єланецька	9 223,9	14 965,0	2 010,5	21,8	60,8
Кам'яномостівська	9 019,3	12 469,0	1 654,4	18,3	64,7
Радсадівська	8 252,7	12 141,1	2 173,5	26,3	72,5
Кривоозерська	7 264,4	11 203,9	2 014,5	27,7	69,8
Новобузька	6 572,4	9 560,8	1 218,7	18,5	68,6
Врадіївська	6 559,3	11 104,7	1 848,7	28,2	76,4
Веснянська	8 991,4	13 115,7	2 378,6	26,5	56,6
Доманівська	6 709,6	11 334,8	1 423,3	21,2	73,9
Снігурівська	5 633,4	9 140,0	1 471,0	26,1	61,6
Володимирівська	8 547,0	11 669,5	3 732,3	43,7	71,2
Софіївська	7 886,6	13 202,9	3 248,2	41,2	74,1
Очаківська	4 097,1	14 819,7	3 178,2	77,6	53,6
Новомар'ївська	10 343,6	13 378,7	3 230,9	31,2	70,0
Шевченківська	7 488,4	9 867,6	2 166,0	28,9	79,7
Олександрівська	6 652,2	10 654,1	1 541,1	23,2	80,7

Джерело: сформовано за даними [143]

У територіальних громадах Миколаївської області з оптимальним рівнем фінансової спроможності частка управлінських видатків коливається від 18,0 % у Первомайській до 77,6 % в Очаківській громаді, що свідчить про різне навантаження на місцеві бюджети. Високі витрати на утримання управлінського апарату в окремих громадах актуалізують необхідність оцінювання їх обґрунтованості та оптимізації кадрового забезпечення.

Таблиця 3.24 Показники фінансової спроможності та ефективності використання трудових ресурсів територіальних громад Миколаївської області (задовільний рівень), 2024 р.

Територіальна громада	Доходи загального фонду на мешканця, грн	Видатки загального фонду на мешканця, грн	Видатки на утримання апарату на мешканця, грн	Частка управлінських видатків, %	Частка видатків на оплату праці, %
Вільнозапорізька	6 208,8	12 720,7	2 755,9	44,4	68,4
Інгульська	6 186,8	10 522,4	1 896,5	30,7	72,5
Широківська	5 658,0	8 490,3	1 958,2	34,6	78,1
Дорошівська	6 482,5	10 321,4	1 720,4	26,5	77,3
Прибужанівська	5 258,2	9 974,1	1 194,3	22,7	77,0
Нечаянська	8 153,7	11 675,9	2 538,4	31,1	60,7
Костянтинівська	7 802,1	10 609,8	2 293,0	29,4	79,9
Сухоєланецька	7 379,0	10 739,8	2 573,6	34,9	75,9
Ольшанська	6 183,2	9 628,0	1 741,7	28,2	76,5
Воскресенська	3 845,0	8 724,0	1 629,9	42,4	80,4
Куцурубська	4 738,7	8 213,0	1 433,7	30,3	78,1
Первомайська	3 968,6	9 275,0	3 544,1	89,3	84,0

Джерело: сформовано за даними [143]

Аналіз даних свідчить, що для громад із задовільним рівнем фінансової спроможності характерні обмежені фінансові ресурси та підвищена частка витрат на утримання апарату управління. Це вказує на наявність дисбалансу між фінансуванням трудових ресурсів і результативністю їх використання. Висока частка видатків на оплату праці підтверджує домінуючу роль людського капіталу, проте одночасно підкреслює необхідність оптимізації кадрової політики.

Подальший аналіз доцільно поглибити шляхом розгляду громад із нижчим рівнем фінансової спроможності, що дозволить більш чітко виявити вплив ресурсних обмежень на ефективність управління трудовими ресурсами (табл.3.25).

У громадах із низьким рівнем фінансової спроможності спостерігається посилення негативних тенденцій у використанні трудових ресурсів. Зокрема, поєднання низьких доходів із високою часткою управлінських витрат свідчить про неефективну організацію управлінського апарату та значне навантаження на

бюджет. Така структура витрат обмежує можливості розвитку громад і підтверджує, що недостатня ефективність управління трудовими ресурсами виступає одним із факторів зниження фінансово-економічної спроможності територій.

Таблиця 3.25 Показники фінансової спроможності та ефективності використання трудових ресурсів територіальних громад Миколаївської області (низький рівень), 2024 р.

Територіальна громада	Доходи загального фонду на мешканця, грн	Видатки загального фонду на мешканця, грн	Видатки на утримання апарату на мешканця, грн	Частка управлінських видатків, %	Частка видатків на оплату праці, %
Привільненська	6 210,4	10 848,1	2 881,3	46,4	76,3
Горохівська	3 546,7	7 924,0	1 286,8	36,3	74,3

Джерело: сформовано за даними [143]

З огляду на суттєву диференціацію фінансових показників територіальних громад Миколаївської області важливо врахувати вплив безпекових умов на формування їхньої дохідної бази, структуру бюджетних видатків і можливості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Близькість до зони бойових дій, пошкодження інфраструктури, переміщення населення та скорочення економічної активності можуть обмежувати ресурсні можливості громад і водночас підвищувати потребу в забезпеченні безперервної роботи управлінського апарату. Для виявлення таких відмінностей здійснено групування 52 територіальних громад Миколаївської області за безпековим статусом відповідно до Переліку територій, на яких ведуться або велися бойові дії чи які тимчасово окуповані Російською Федерацією, у редакції, чинній станом на 1 січня 2025 р. Результати групування дають змогу порівняти фінансові умови функціонування громад із різним рівнем безпекових ризиків та оцінити особливості ресурсного забезпечення трудових ресурсів органів місцевого самоврядування (табл. 3.26).

Таблиця 3.26 Ресурсні умови управління трудовими ресурсами органів місцевого самоврядування Миколаївської області за безпековим статусом територій, 2024 р.

Кількість громад	Середні доходи загального фонду на мешканця, грн	Середні видатки загального фонду на мешканця, грн	Середні видатки на утримання апарату на мешканця, грн	Середня частка управлінських видатків, %	Середня частка видатків на оплату праці, %
Території активних бойових дій					
2	4 417,9	11 516,4	2 306,0	54,0	65,8
Території можливих бойових дій					
15	6 757,7	11 591,9	2 112,1	33,5	69,2
Території, не віднесені до можливих або активних бойових дій					
35	8 708,3	12 658,1	2 174,9	25,6	69,2

Джерело: сформовано автором за даними [206]

Аналіз ресурсних можливостей управління трудовими ресурсами органів місцевого самоврядування Миколаївської області засвідчив їх залежність від безпекового статусу територій. У громадах активних бойових дій середні доходи загального фонду на одного мешканця становлять 4417,9 грн, що майже вдвічі менше, ніж у громадах, не віднесених до територій бойових дій, – 8708,3 грн. Водночас частка управлінських видатків у цих групах становить відповідно 54,0 і 25,6 відсотків. Це свідчить, що за умов зменшення дохідної бази забезпечення діяльності апарату управління потребує більшої частки фінансових ресурсів, обмежуючи можливості залучення, утримання та професійного розвитку працівників. Отримані результати обґрунтовують необхідність диференційованого підходу до кадрової політики територіальних громад з урахуванням їхньої фінансової спроможності та безпекових умов.

Порівняльний аналіз громад різних рівнів спроможності показав, що зі зниженням фінансової спроможності посилюються диспропорції у використанні трудових ресурсів, зокрема зростає частка управлінських витрат та підвищується навантаження на бюджет без відповідного підвищення результативності. Це свідчить про те, що неефективна кадрова політика виступає одним із ключових факторів обмеження економічного розвитку територіальних громад. Таким чином, трудові ресурси публічної сфери доцільно розглядати не лише як об’єкт

фінансування, а як стратегічний фактор розвитку територій. Ефективне управління ними забезпечує підвищення якості публічних послуг, оптимізацію бюджетних витрат та зміцнення фінансової стійкості громад.

Функціонування трудових ресурсів публічної сфери Миколаївської області ускладнюється демографічними втратами, вимушеною міграцією, переміщенням населення, руйнуванням соціальної та адміністративної інфраструктури, кадровими дефіцитами, професійним і психоемоційним перевантаженням працівників. Станом на початок 2024 р. у Миколаївській області було обліковано 129,4 тис. внутрішньо переміщених осіб, що збільшило потребу в адміністративних, соціальних, освітніх і медичних послугах. За цих умов особливого значення набувають цифрові, антикризові, безпекові та комунікативні компетентності працівників публічної сфери.

Проведений аналіз засвідчив, що кадрова політика органів публічного управління Миколаївської області формується під впливом структурних змін у державній службі, фінансової спроможності територіальних громад, безпекових умов та особливостей функціонування інституцій громадянського суспільства й установ соціальної сфери. На загальнодержавному рівні виявлено скорочення чисельності державних службовців, зменшення частки молодих працівників і збереження гендерних диспропорцій на керівних посадах. На регіональному рівні встановлено істотні відмінності у ресурсному забезпеченні органів місцевого самоврядування, які проявляються у нерівномірності доходів громад та різному навантаженні видатків на утримання управлінського апарату.

Групування територіальних громад за безпековим статусом показало, що обмеження дохідної бази в громадах, які зазнають впливу бойових дій, супроводжується зростанням частки управлінських видатків. Це звужує можливості фінансування професійного розвитку працівників, залучення нових фахівців та формування кадрового резерву. Водночас кадровий потенціал громадського сектору й установ соціальної сфери розширює можливості міжсекторної співпраці та забезпечення безперервності публічних послуг. Отже, удосконалення кадрової політики регіону потребує диференційованого підходу, який враховуватиме фінансові можливості громад, безпекові ризики, потреби

професійного розвитку персоналу та потенціал взаємодії між усіма складовими публічної сфери. Таким чином, кадрова політика в регіоні має бути орієнтована не лише на реагування на дефіцит кадрів, але й на стратегічне інвестування у розвиток людського капіталу через рескілінг, апскілінг, формування кадрових резервів та інституційну інтеграцію цифрових інструментів. Це дозволить зміцнити кадровий потенціал публічної сфери та забезпечити ефективність реалізації політики відновлення й довгострокового розвитку регіону.

3.3 Підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетентностей трудових ресурсів публічної сфери регіону

Підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок публічних службовців дедалі більше орієнтується на гнучкі та інноваційні освітні формати – короткі модулі, онлайн-курси, симуляційні програми та змішані освітні траєкторії. Національна інфраструктура навчання, що охоплює портали НАДС, спеціалізовані освітні платформи («Дія.Освіта», NAZK.study, StudyiЯ, CeLP тощо), а також міжнародні ресурси (edX, Google, Coursera), створює можливості для розвитку компетентностей у сферах антикорупційної доброчесності, цифрової трансформації, кризових комунікацій, інклюзивності та управління проєктами (Додаток Ж). Це формує багатовекторний освітній простір, де кожен службовець може обирати оптимальну траєкторію розвитку відповідно до потреб громади та викликів своєї управлінської діяльності.

З метою забезпечення системності підходів до аналізу можливостей професійного розвитку публічних службовців освітні ресурси доцільно структурувати за ключовими напрямами формування компетентностей. Такий підхід уможливлює ідентифікацію платформ, що забезпечують належне покриття стратегічно важливих тематичних блоків (антикорупційна доброчесність, цифрова трансформація, кризові комунікації та психологічна стійкість, управління проєктами та публічними закупівлями, інклюзія й доступність). Це, своєю чергою, дає змогу не лише формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку службовців, а й розробляти більш

обґрунтовану регіональну політику підвищення кваліфікації. Узагальнені результати систематизації освітніх платформ та напрямів компетентнісного розвитку подано в табл. 3.27.

Таблиця 3.27 Систематизація освітніх платформ за напрямами розвитку компетентностей публічних службовців

Напрям розвитку компетентностей	Дія.Освіта	NAZK.study	StudyиЯ	CeLP	ВУМ / EdEra	edX / Google
Доброчесність та запобігання корупції	+	+	+	–	–	–
Цифрові компетентності та інформаційно-комунікаційні технології	+	–	+	–	+	+
Кризові комунікації та психологічна стійкість	+	–	–	–	+	–
Управління проєктами, моніторинг і публічні закупівлі	+	–	+	+	+	+
Інклюзивність та безбар’єрність	+	–	–	–	+	

Джерело: сформовано автором

Проведена систематизація свідчить про неоднорідність освітніх платформ за тематичними напрямами та можливостями розвитку професійних компетентностей публічних службовців. Найширше представлені програми, пов’язані з цифровою трансформацією та проєктно-управлінською діяльністю, тоді як напрями психологічної стійкості, кризових комунікацій, інклюзивності та безбар’єрності охоплені меншою кількістю платформ. Це обумовлює доцільність поєднання різних освітніх ресурсів під час формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників публічної сфери.

Водночас для повного розуміння ефективності цієї системи доцільно проаналізувати динаміку професійного навчання державних службовців упродовж останніх років (рис.3.14). Так, протягом 2021-2023 рр. спостерігається тенденція до зменшення загальної кількості державних службовців: із 176 527 осіб у 2021 р. до 165 826 осіб у 2023 році. Водночас істотно підвищилася якість врахування даних – якщо у 2021 р. було враховано лише 70,0 % службовців, то у 2022 р. цей показник зріс до 99,0 %, а у 2023 р. становив 98,0%. Це свідчить про вдосконалення обліку та моніторингу професійного навчання державних службовців, незважаючи на незначне скорочення їхньої загальної чисельності.

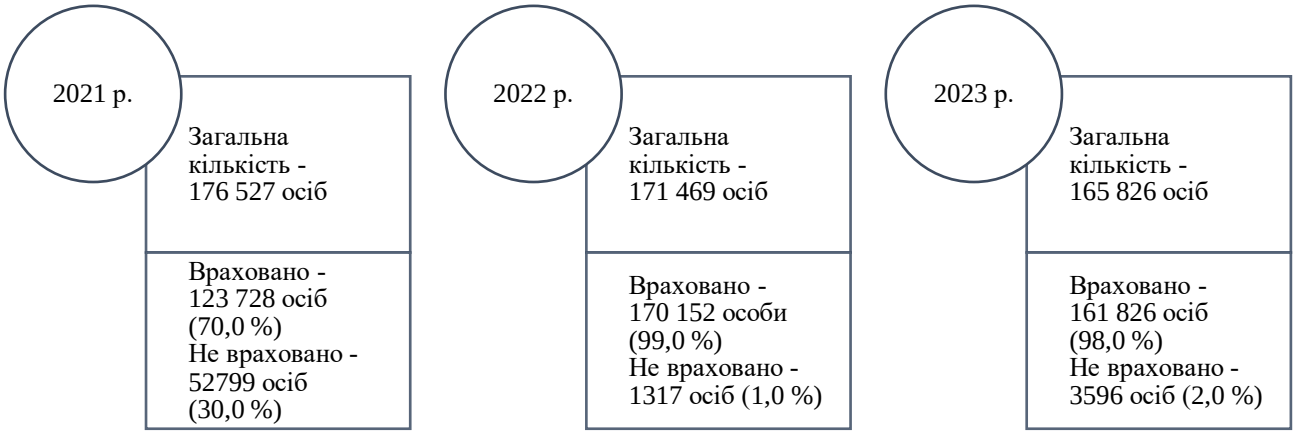


Рисунок 3.14 – Динаміка обліку державних службовців у контексті професійного навчання, 2021-2023 роки

Джерело: сформовано автором за даними [228]

Наведена динаміка ілюструє кількісні зміни у складі державних службовців та підкреслює необхідність удосконалення механізмів моніторингу та обліку професійного навчання. Саме тому у 2024 р. було запроваджено трирівневу модель збору даних, яка дозволила отримати більш комплексне уявлення про залучення службовців до підвищення кваліфікації. Збір та узагальнення таких даних стосовно організації професійного навчання проводилось на основі інформації, поданої Офісом Президента України, Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Апаратом Верховної Ради України, Державним управлінням справами, центральними органами влади та їх територіальними органами (за наявності), а також місцевими державними адміністраціями. Відповідно до трирівневої моделі збір та узагальнення даних

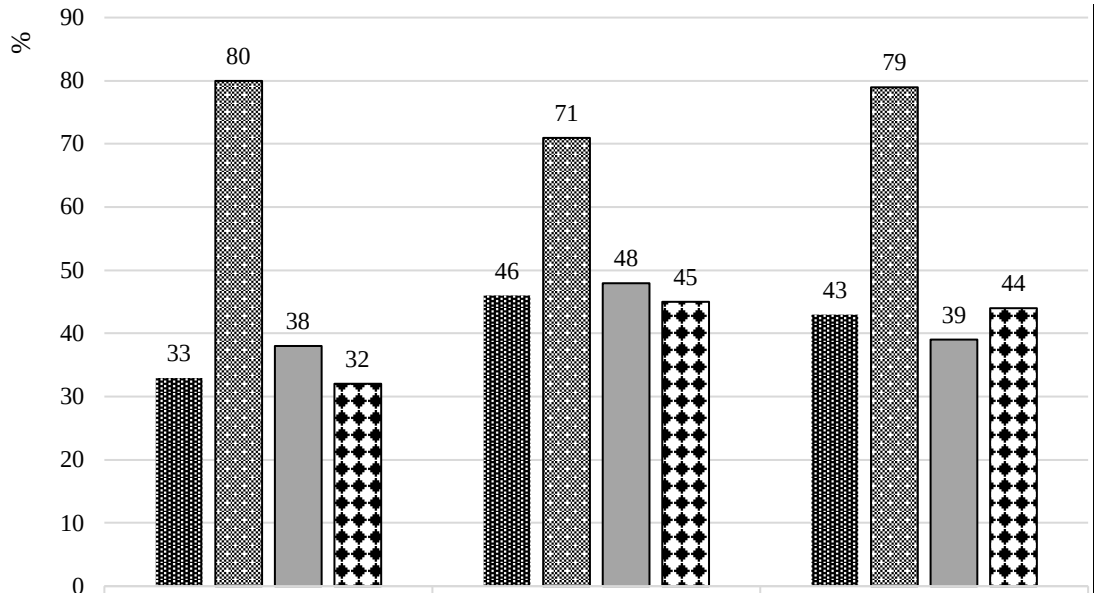
щодо організації професійного навчання проводилися у кілька етапів: на першому етапі НАДС подано запити про надання інформації щодо організації професійного навчання у 2024 році до Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, центральних органів влади та міжрегіональних управлінь НАДС; на другому етапі Офісом Президента України, Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Апаратом Верховної Ради України, Державним управлінням справами, центральними органами влади подано до НАДС інформацію щодо організації професійного навчання в апараті відповідного державного органу та його територіальних органів (за наявності).

Також міжрегіональними управліннями НАДС узагальнено та подано до НАДС інформацію щодо організації професійного навчання, отриману від місцевих державних адміністрацій; на третьому етапі НАДС узагальнено інформацію щодо організації професійного навчання, подану Офісом Президента України, Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Апаратом Верховної Ради України, Державним управлінням справами, центральними органами влади, міжрегіональними управліннями НАДС та підготовлено відповідний аналітичний звіт.

Запровадження багаторівневої моделі збору інформації підвищило точність статистичних показників та дозволило інтегрувати як центральний, так і територіальний рівні державного управління, що є особливо важливим у контексті регіональної диференціації та воєнних ризиків. Саме цей підхід було застосовано НАДС у 2024 році для формування об’єктивних даних щодо організації професійного навчання державних службовців. Це дало змогу не лише оцінити витрати органів влади на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці, але й визначити кількість службовців, які протягом року пройшли підвищення кваліфікації за рахунок коштів державного бюджету.

За даними рис. 3.15, кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання, коливалася в різних категоріях. Найвищий відсоток навчання спостерігався у категорії «А», що свідчить про активне залучення службовців з цієї категорії до підвищення кваліфікації. Загальний

показник для всіх категорій разом зростав у 2023 році, але дещо знизився у 2024 році. Показники категорій «Б» та «В» демонструють більш стабільні, хоча й нижчі, значення у порівнянні з категорією «А». Це свідчить про необхідність подальшого стимулювання професійного навчання серед державних службовців усіх категорій.



	2022	2023	2024
Категорія "А", "Б", "В"	33	46	43
Категорія "А"	80	71	79
Категорія "Б"	38	48	39
Категорія "В"	32	45	44

Рисунок 7 – Частка державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання за категоріями посад, відсотків

Джерело: сформовано автором із застосуванням [72]

У 2024 році найбільша частка державних службовців, які пройшли професійне навчання, належить до категорії «А» – 79 відсотків. Ця категорія включає посадовців найвищого рівня, проте за чисельністю вона була найменшою і становила лише 207 осіб. Високий відсоток проходження навчання серед цієї групи свідчить про їхню активну участь у підвищенні кваліфікації, що, ймовірно, пов’язано з великими вимогами до професійного рівня посадовців найвищої категорії. Категорія «Б» мала значно більшу чисельність – 29 288 осіб, але відсоток тих, хто пройшов навчання, був майже вдвічі нижчим і становив 39 відсотків, шо свідчить про те, що серед середньої категорії посадовців охоплення професійним навчанням є помірним, і тут є потенціал для збільшення рівня

професійного розвитку. Найбільша чисельність державних службовців у 2024 році спостерігалася у категорії «В» – 92 016 осіб. При цьому рівень професійного навчання серед них складав 44%, що трохи вище за показник категорії «Б», але значно нижче за категорію «А». Це вказує на те, що у цій найбільшій за чисельністю групі варто посилити увагу до мотивації та створення умов для проходження професійного навчання, щоб підвищити загальний рівень компетентності державних службовців.

Аналіз розподілу державних службовців територіальних органів центральних органів влади (рис. 3.61), які пройшли професійне навчання у 2024 р., свідчить про помірний рівень залучення до підвищення кваліфікації.

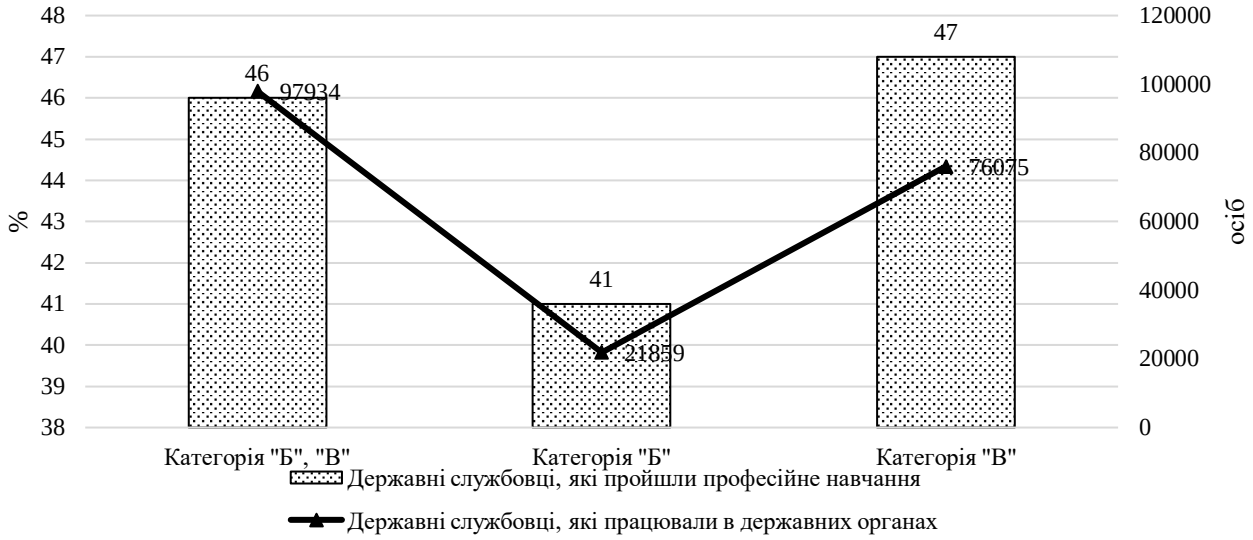


Рисунок 3.16 – Розподіл державних службовців територіальних органів центральних органів влади, які пройшли професійне навчання у 2024 р., за категоріями посад державної служби, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [72]

Найвищий відсоток участі у навчанні зафіксовано серед службовців категорії «В» (47%), що відповідає найбільшій кількості працівників – 76 675 осіб та свідчить про активність у професійному розвитку на рівні базових посад. Категорія «Б» показала нижчий рівень участі – лише 41% при загальній чисельності 21 839 осіб, що може сигналізувати про потребу у додатковій мотивації чи організаційній підтримці процесу навчання для цієї категорії.

Цікаво, що зведений показник для категорій «Б» і «В» разом становив 46%, тобто близько половини державних службовців проходили навчання протягом року. Це демонструє стабільний інтерес до професійного зростання, але водночас вказує на потенціал для подальшого покращення охоплення освітніми програмами, особливо у категорії «Б».

У 2024 р. порівняно з 2023 р. спостерігається помітне зменшення частки службовців, які пройшли професійне навчання, зокрема у категорії «Б» (рис. 3.17). Це може свідчити про зниження інституційної активності або фінансування навчальних програм на рівні місцевих державних адміністрацій. Така тенденція потребує уваги з боку органів влади для забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу.

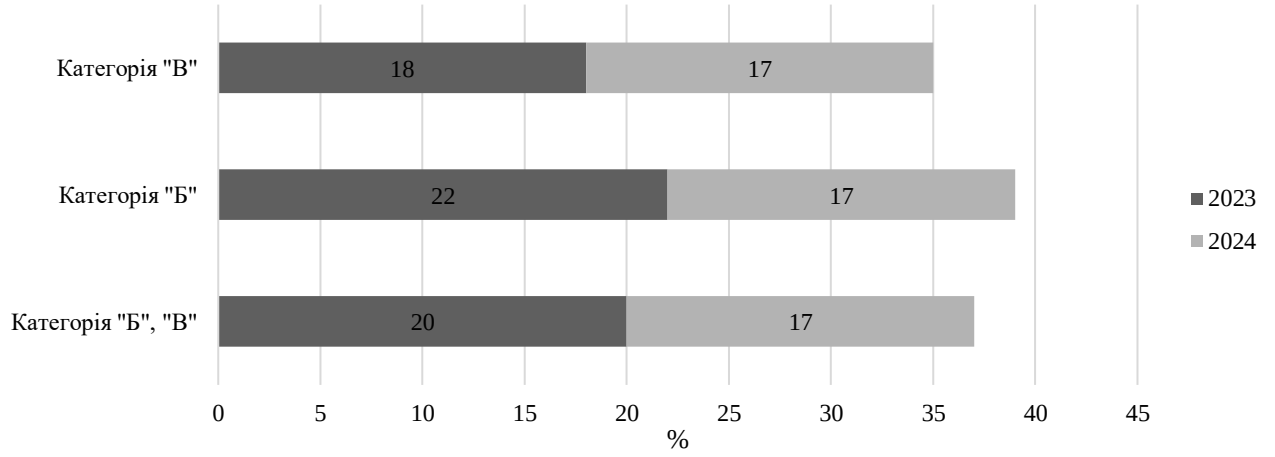


Рисунок 3.17 – Частка державних службовців, які займали посади державної служби категорії «Б» і «В» в місцевих державних адміністраціях та пройшли професійне навчання у 2024 році, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [72]

Отже, у 2024 році територіальні органи показали дещо нижчий рівень охоплення професійним навчанням у порівнянні з центральними органами влади, що може стати підґрунтям для формування цільових освітніх політик саме для цієї категорії державних інституцій.

Важливим додатковим виміром оцінки ефективності професійного розвитку є гендерний аспект. Він дозволяє простежити, наскільки збалансованою є участь чоловіків і жінок у процесі підвищення кваліфікації та чи не формуються приховані диспропорції у доступі до освітніх можливостей. Результати аналізу

гендерного розподілу державних службовців, які пройшли професійне навчання у 2024 році, демонструють чітку перевагу жінок у всіх категоріях посад (рис. 3.18).

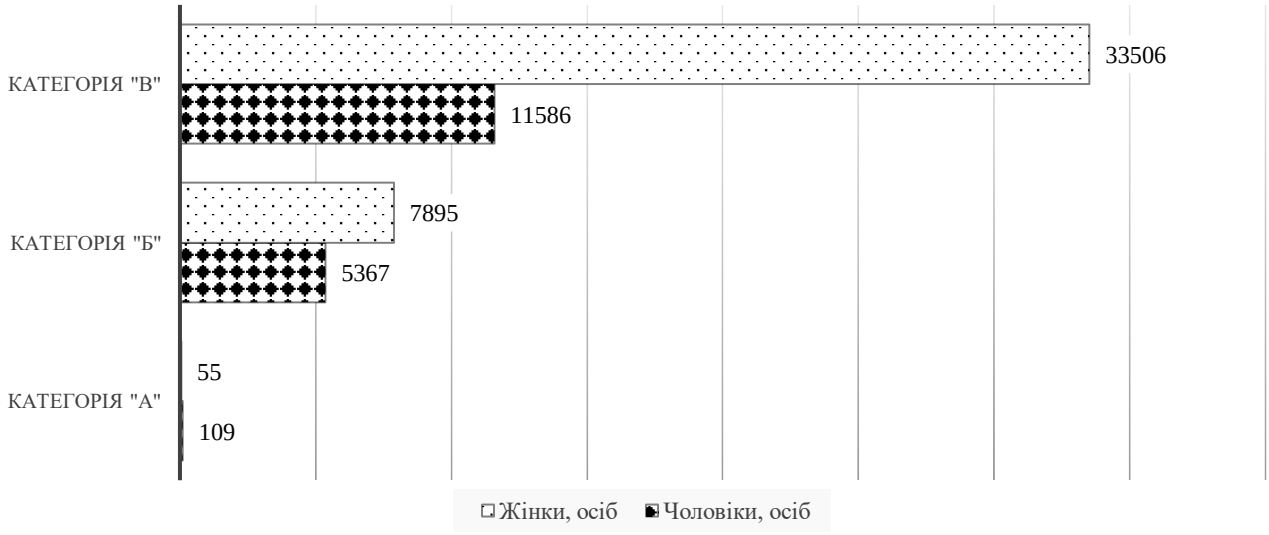


Рисунок 3.18 – Гендерний розподіл державних службовців за категоріями посад, які пройшли професійне навчання у 2024 році (осіб)

Джерело: сформовано автором із застосуванням [72]

Найбільшу кількість жінок зафіксовано серед державних службовців категорії «В» – 33 506 осіб, що більш ніж утричі перевищує кількість чоловіків цієї ж категорії (11 586 осіб). Аналогічна ситуація спостерігається і в категорії «Б», де навчання пройшли 7 895 жінок проти 5 367 чоловіків. У категорії «А» спостерігається незначна кількість осіб загалом, але навіть тут простежується відносна перевага чоловіків (109 осіб) порівняно з жінками (55 осіб), що відображає традиційне домінування чоловіків на керівних посадах. Загалом, результати свідчать про високу активність жінок у професійному розвитку, особливо серед посад нижчого та середнього рівня. Це також може свідчити про вищу чисельність жінок серед службовців категорій «Б» і «В», або ж про більшу мотивацію чи доступність освітніх можливостей для них. У той же час, незначна участь жінок у навчанні в категорії «А» вказує на гендерний дисбаланс на вищих щаблях державної служби.

Гендерний розподіл, представлений на рис. 3.19 підкреслює потенційні напрями для державної політики щодо гендерної рівності та підтримки

кар’єрного зростання жінок у публічному управлінні. У всіх трьох категоріях жінки становили більшість серед учасників навчання: у категорії «В» частка жінок становила 74%, що майже втричі перевищувало частку чоловіків (26%), у категорії «Б» жінки складали 60%, а чоловіки – 40%, тоді як у категорії «А», яка охоплює вищі керівні посади, жінок було 34%, тоді як чоловіків – 66 відсотків. Ці дані свідчать про домінування жінок у професійному навчанні серед службовців середньої та нижчої ланки, що може бути пов’язано як із загальною структурою зайнятості у державному секторі, так і з рівнем залучення до освітніх процесів. Водночас у категорії «А» переважали чоловіки, що вказує на наявний гендерний дисбаланс на найвищих щаблях державної служби.

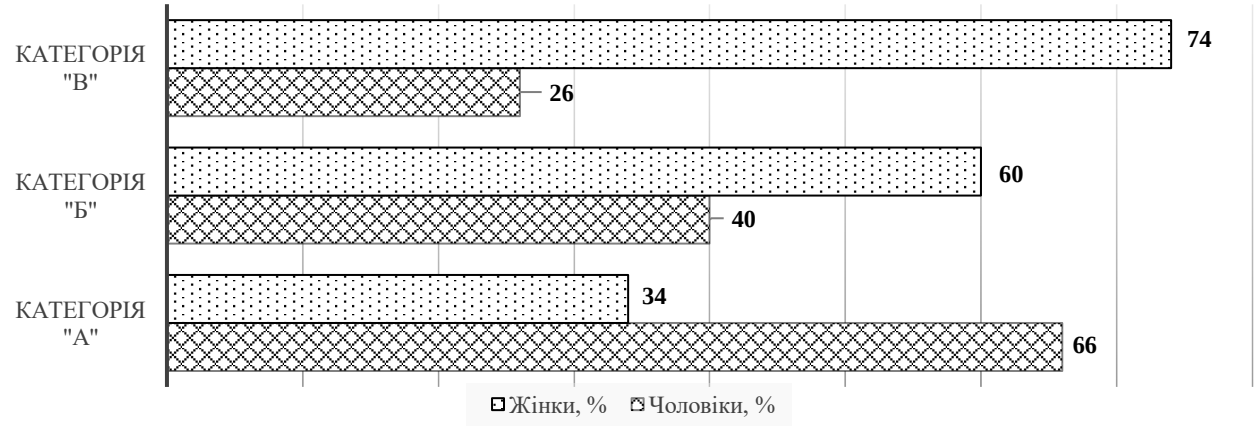


Рисунок 3.19 – Частка державних службовців за категоріями посад, які пройшли професійне навчання у 2024 році, у гендерному розрізі (%)

Джерело: сформовано автором із застосуванням [72]

Таким чином, результати гендерного аналізу окреслюють як позитивні тенденції щодо активності жінок у професійному розвитку, так і наявність дисбалансів на вищих рівнях державної служби. Водночас важливим є врахування територіальних відмінностей, адже саме вони визначають реальні можливості доступу до освітніх програм та ефективність кадрової політики на місцях. У цьому контексті доцільно проаналізувати регіональну диференціацію охоплення професійним навчанням державних службовців (рис. 3.20).

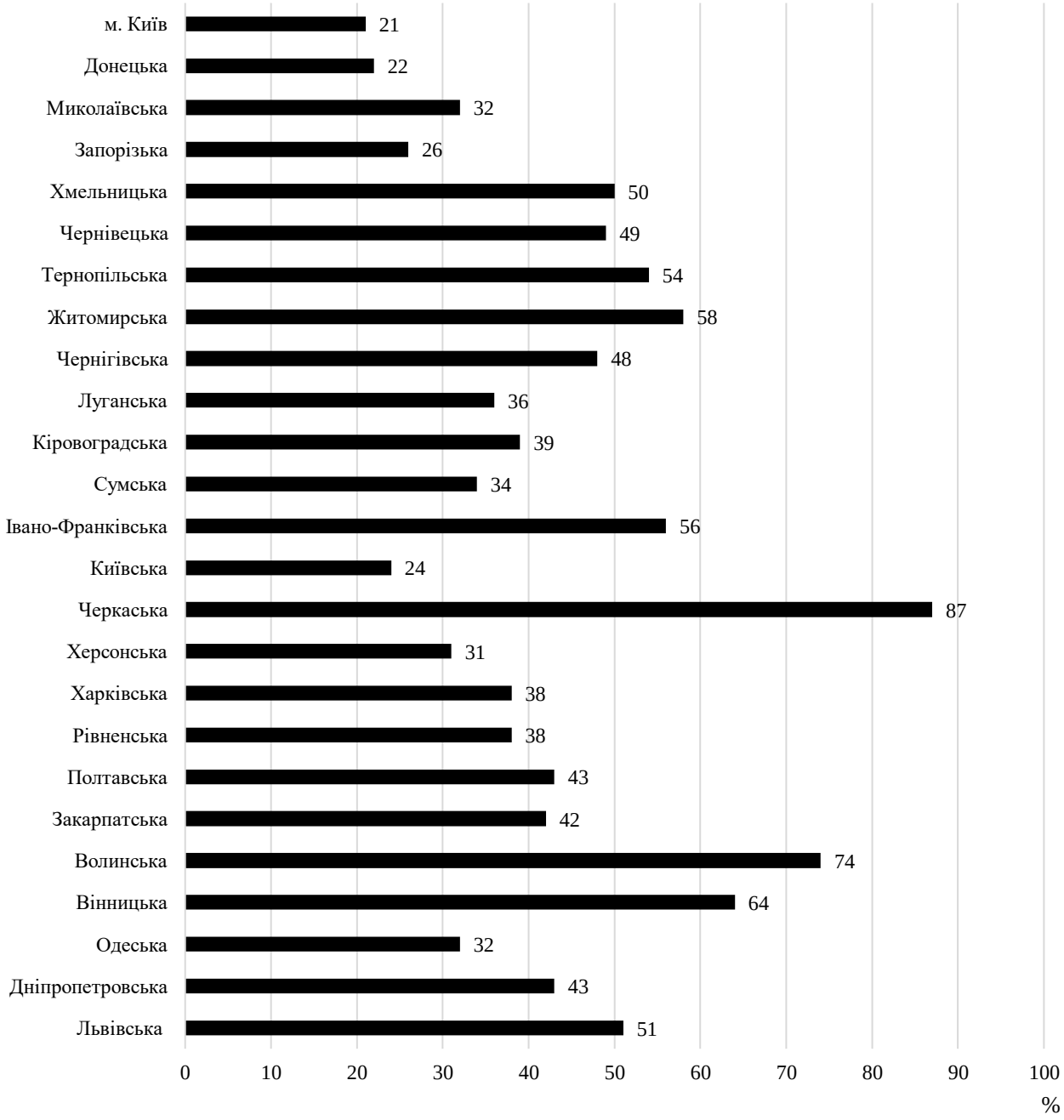


Рисунок 3.20 – Частка державних службовців територіальних органів центральних органів влади, які пройшли професійне навчання у 2024 році, за адміністративно-територіальними одиницями України, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [72]

У 2024 р. спостерігається суттєва регіональна диференціація щодо охоплення професійним навчанням державних службовців територіальних органів центральних органів виконавчої влади. Найвищі показники зафіксовано в Черкаській області – 87%, Волинській області – 74% та Вінницькій області – 64%, що свідчить про високу активність у сфері підвищення кваліфікації та

ефективну регіональну політику у сфері професійного розвитку держслужбовців. Водночас у низці регіонів частка осіб, які пройшли навчання, залишається низькою. Зокрема, в м. Київ – лише 21%, Донецькій області – 22%, Київській області – 24%, що може бути наслідком як організаційних, так і безпекових факторів, зокрема в умовах воєнного стану. Більшість інших регіонів мають середні показники охоплення – в межах 30-50%, що може свідчити про стабільний, але ще не достатній рівень уваги до системного навчання персоналу.

У цьому розрізі заслуговує на окрему увагу ситуація в Миколаївській області. Порівняно з іншими областями, показники охоплення професійним навчанням у Миколаївській області залишаються нижчими за середні по країні, що свідчить про обмежений доступ до освітніх можливостей та недостатню інституційну підтримку. У цьому контексті важливим є розгляд діяльності Миколаївського регіонального центру підвищення кваліфікації (МОЦПК), який виступає ключовим інституційним осередком професійного розвитку кадрів публічної сфери в регіоні. Відповідно до статутних документів, основними завданнями Центру є:

- надання освітніх послуг із професійного навчання для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та працівників інших організацій;
- забезпечення науково-методичної, інформаційної та консультаційної підтримки державних органів та органів місцевого самоврядування;
- розроблення й затвердження програм підвищення кваліфікації – загальних, сертифікатних і короткострокових – з урахуванням потреб замовників та вимог професійних стандартів;
- визначення форм і засобів проведення освітнього процесу, залучення кваліфікованих фахівців, а також налагодження співпраці з вітчизняними та іноземними закладами освіти;
- вивчення потреб місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері професійного навчання [191].

Таким чином, функціонал МОЦПК безпосередньо орієнтований на подолання тих дисбалансів, які виявляються у процесі аналізу рівня охоплення

навчанням у регіоні. Узагальнені результати діяльності Миколаївського регіонального центру підвищення кваліфікації за 2024 рік подано в табл. 3.28.

Таблиця 3.28 Діяльність Миколаївського регіонального центру підвищення кваліфікації у 2024 році

Показник	Характеристика
Кількість освітніх заходів	153 заходи для державних службовців, посадовців місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та працівників організацій
Загальна кількість слухачів	6 418 осіб, які підвищили кваліфікацію
Категорії учасників	Державні службовці місцевих органів виконавчої влади; посадовці місцевого самоврядування; депутати місцевих рад; службовці територіальних підрозділів ЦОВВ
Освітні програми	Розроблено та погоджено 68 програм (5 сертифікатних, 46 загальних короткострокових, 17 спеціальних)
Інновації	Запроваджено електронний документ про підвищення кваліфікації, автоматизовану базу учасників, інші цифрові інструменти

Джерело: сформовано автором за даними [191]

Таким чином, діяльність Миколаївського регіонального центру підвищення кваліфікації у 2024 році демонструє як значні результати у сфері професійного навчання, так і інноваційні підходи до організації освітнього процесу. Водночас для забезпечення стійкого кадрового розвитку особливого значення набуває узгодження освітніх програм із конкретними потребами апарату обласної військової адміністрації. Це дозволяє орієнтуватися не лише на загальнодержавні стандарти підвищення кваліфікації, а й на специфіку регіонального управлінського контексту, що визначається як викликами воєнного часу, так і завданнями відновлення.

З цією метою було систематизовано напрями підвищення кваліфікації, ключові компетентності та тематику освітніх програм для державних службовців категорій «Б» і «В». Узагальнені результати представлено в табл. 3.29.

Таблиця 3.29 Напрями потреб у підвищенні кваліфікації публічних службовців апарату Миколаївської обласної військової адміністрації на 2026 рік

Блок	Напрями підвищення кваліфікації	Ключові компетенції	Кількість запропонованих програм, од.	Категорія посад, (кількість осіб)
1. Управлінсько-правові	Державне управління та місцеве самоврядування; HRM та проходження держслужби; Антикорупція та доброчесність; Стратегічне управління та інвестиції; Європейська інтеграція.	Професійні знання законодавства, управління персоналом, прийняття ефективних рішень, доброчесність	12	«Б» – 12 «В» – 11
2. Соціально-ціннісні та лідерські	Лідерство та командна взаємодія; Психологічна стійкість і підтримка; Права людини та інклюзія; Волонтерство, молодіжна політика.	Лідерство, командна робота, стресостійкість, права людини, протидія дискримінації, інклюзивність	10	«Б» – 4 «В» – 12
3. Цифрові та комунікативні	Цифрова грамотність і кібербезпека; Інформаційна та медіаграмотність; Комунікації та стратегічні комунікації.	Цифрова грамотність, критичне мислення, інформаційна безпека, стратегічний діалог, публічні виступи	13	«Б» – 12 «В» – 29

Джерело: сформовано автором за даними [191]

Аналіз результатів систематизації підтверджує, що в структурі потреб у підвищенні кваліфікації публічних службовців апарату обласної військової адміністрації пріоритетними залишаються управлінсько-правові та цифрово-комунікативні компетентності. Найбільш затребуваними є знання законодавства, навички стратегічного управління, цифрова грамотність та інформаційна безпека. Це засвідчує поступовий зсув у бік інтеграції компетентнісного підходу до розвитку людських ресурсів публічної сфери, що узгоджується з європейськими практиками формування кадрового потенціалу державної служби.

Таблиця 3.30 Напрями потреб у підвищенні кваліфікації публічних службовців апаратів та структурних підрозділів районних військових адміністрацій Миколаївської області на 2026 рік

Блок	Районні військові адміністрації, категорія посад – кількість осіб			
	Баштанська	Вознесенська	Миколаївська	Первомайська
1. Управлінсько-правові	«Б» 12 «В» 18	«Б» 9 «В» 13	«Б» 12 «В» 21	«Б» 10 «В» 14
2. Соціально-ціннісні	«Б» 11 «В» 17	«Б» 7 «В» 12	«Б» 8 «В» 19	«Б» 9 «В» 14
3. Цифрові та комунікативні	«Б» 14 «В» 22	«Б» 10 «В» 15	«Б» 13 «В» 23	«Б» 12 «В» 18

Джерело: узагальнено автором за матеріалами планів підвищення кваліфікації [191]

Узагальнені дані щодо районних військових адміністрацій Миколаївської області демонструють регіональні відмінності у структурі потреб підвищення кваліфікації. Хоча всі три блоки компетентностей є затребуваними, найбільша концентрація потреб фіксується у цифровій та комунікативній сфері, що відображає трансформаційні виклики воєнного часу та зростання ролі інформаційної безпеки. Водночас у Баштанській та Миколаївській РВА більш актуалізовані управлінсько-правові компетентності, тоді як у Первомайській та Вознесенській – соціально-ціннісні. Такі відмінності вкотре підкреслюють необхідність розроблення диференційованої регіональної кадрової політики та адаптації освітніх програм до реальних потреб кожної адміністративно-територіальної одиниці. Узагальнення пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування Миколаївської області подано в таблиці 3.31.

Для органів місцевого самоврядування характерним є поєднання високого попиту на управлінсько-правові та цифрово-комунікативні компетентності з актуалізацією соціально-ціннісного виміру, зокрема у сільських та селищних громадах. Це пояснюється необхідністю забезпечення стратегічного планування, антикорупційного контролю, цифрової трансформації, а також формування безбар’єрного та інклюзивного середовища. Така структура потреб свідчить про формування багаторівневої моделі підвищення кваліфікації, яка має враховувати різну інституційну спроможність та специфіку територіальних громад.

Таблиця 3.32 Напрями потреб у підвищенні кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Миколаївської області на 2026 р.

Блок	Напрями підвищення кваліфікації	Кількість запропонованих програм	Міські ради	Селищні ради	Сільські ради	Райони м. Миколаєва
1. Управлінсько-правові	Місцеве самоврядування; державна служба/HR; антикорупція; адміністративна процедура; стратегічне планування, інвестиції; євроінтеграція	16	високий	середній–високий	середній	високий
2. Соціально-ціннісні	Лідерство; права людини/недискримінація; безбар'єрність/інклюзія; молодіжна політика; волонтерство; психосоціальна стійкість/вигорання; адаптація ветеранів	14	середній	середній–високий	високий	середній
3. Цифрові та комунікативні	Цифрова грамотність/ШІ; кібер- та інформаційна безпека; медіаграмотність; стратегічні комунікації; публічні виступи; доступ до публічної інформації; «легке читання»	13	високий	середній–високий	середній	

Джерело: сформовано автором

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові рішення, які забезпечують доступність, системність та гнучкість професійного розвитку публічних службовців. Одним із провідних інструментів на національному рівні виступає портал професійного навчання PDP (Портал управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби) [232]. За результатами аналізу, на платформі PDP представлений каталог програм саме для службовців Миколаївської області. Це дає змогу забезпечити уніфікований

підхід до професійного розвитку в межах регіону, водночас враховуючи специфіку територіальних громад. Особливо актуальними є напрями: цифрова грамотність і кібербезпека, антикорупційна політика, стратегічні комунікації та інклюзія. Розширення використання платформи PDP у Миколаївській області може стати одним із пріоритетних напрямів підвищення якості трудових ресурсів публічної сфери. Інтеграція PDP з регіональними програмами підвищення кваліфікації та включення результатів навчання до кадрових стратегій дозволить:

- забезпечити синергію національних і регіональних практик професійного розвитку;
- формувати спільний освітній простір для службовців усіх рівнів (обласного, районного, місцевого);
- знизити фінансове навантаження на місцеві бюджети за рахунок використання безкоштовних дистанційних курсів;
- сприяти інтеграції України до європейських стандартів професійної підготовки публічних службовців.

Важливим вектором розвитку професійних компетентностей публічних службовців регіону є не лише ідентифікація та систематизація потреб у підвищенні кваліфікації, але й безпосередня розробка освітніх програм, адаптованих до специфіки сучасних викликів державного управління та місцевого самоврядування. Саме тому нами підготовлено загальну короткострокову програму «Євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека» (шифр ЗК/2025/002), затверджену рішенням вченої ради Миколаївського національного університету від 24 червня 2025 року, № 13 та погоджено НАДС. Програма має багатоформатний дизайн (очна, дистанційна, змішана), загальний обсяг 30 годин (1 кредит ЄКТС), і структурується довкола тематичних модулів з безпекової політики ЄС, Угоди про асоціацію та правового наближення, історичних і сучасних етапів інтеграції, good governance і формування європейської політичної культури. Компетентнісний профіль передбачає розвиток спроможностей у виконанні завдань, комунікації та

взаємодії, прийнятті рішень, а також професійних знань щодо acquis communautaire, основ євроінтеграції, публічної безпеки та зовнішньої політики.

Важливим елементом розвитку трудових ресурсів публічної сфери регіону є також підвищення кваліфікації представників інститутів громадянського суспільства – громадських організацій, благодійних фондів, ініціативних груп. Саме вони дедалі активніше долучаються до формування та реалізації публічної політики, контролю за діяльністю органів влади, участі у процесах відновлення та розвитку територіальних громад, зокрема прифронтової Миколаївщини. Програми підвищення кваліфікації для представників громадських організацій, орієнтовані на розвиток навичок проєктного менеджменту, адвокації, моніторингу й оцінювання, цифрових комунікацій, а також роботи з вразливими категоріями населення, мають розглядатися як складова єдиної регіональної екосистеми безперервного професійного розвитку публічних службовців та партнерських інституцій.

Важливою інституцією, що забезпечує навчання, професійний розвиток та підтримку трудових ресурсів громадських організацій у Миколаївській області, є Центр навчання і освіти дорослих «Південь» [315]. Діяльність Центру ґрунтується на принципах неформальної освіти, доступності та інклюзивності, що робить його одним із ключових осередків розвитку людського потенціалу регіону, особливо в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Центр «Південь» пропонує широкий спектр освітніх, консультаційних і соціально орієнтованих послуг, орієнтованих на різні цільові групи – від молоді та дорослих до ветеранів, військових та їхніх родин. Основні напрями діяльності охоплюють:

1. Організацію навчальних програм і курсів: майстер-класи з хенд-мейду, сучасних і традиційних мистецтв, навчання англійської мови, курси з психології, бізнесу, проєктного менеджменту, швейної справи, кондитерської майстерності та інших затребуваних напрямів. Така різноманітність сприяє розвитку громадянських компетентностей та підвищенню зайнятості населення.

2. Психологічну, юридичну та арттерапевтичну підтримку ветеранів, військових і членів їхніх сімей, що набуває особливої ваги в регіоні, який

тривалий час перебуває під впливом воєнних дій. Центр виконує роль соціального хабу, що надає доступні й фахові сервіси підтримки.

3. Експертний супровід громадських організацій та місцевих ініціатив, включно з питаннями соціального підприємництва, локальної ідентичності, розвитку громад, грантових програм, комунікацій та проєктного менеджменту. Це допомагає ГО Миколаївщини підвищувати інституційну спроможність, успішно реалізовувати грантові проєкти й вибудовувати партнерства.

4. Підтримку сталого розвитку громад, що включає допомогу у створенні та розвитку культурних, освітніх і медичних інституцій, а також супровід стратегічного планування. Така діяльність сприяє розбудові локальної інфраструктури та посиленню соціального капіталу громад.

Водночас екосистема розвитку компетентностей громадянського суспільства у Миколаївській області не обмежується діяльністю Центру «Південь». Поряд із ним важливу інституційну роль відіграє й Комунальна установа «Агенція розвитку Миколаєва», яка доповнює освітні та підтримувальні програми центру, зосереджуючись на формуванні спроможності громадських організацій у сферах проєктного менеджменту, стратегічних комунікацій, участі в процесах відновлення та взаємодії з органами влади.

АРМ у 2024 році фактично перетворилася на ключовий регіональний хаб з навчання, розвитку та залучення інституцій громадянського суспільства. За даними Звіту Агенції за 2024 рік [67], її діяльність була спрямована на розширення потенціалу ГО через освітні програми, тренінги, консультації, цифрові сервіси, роботу з DREAM-проєктами та створення просторів для діалогу й співпраці. Така діяльність суттєво підсилює кадровий потенціал громадського сектору та формує компетентності, які є важливими для ефективної взаємодії з органами влади, реалізації соціальних програм і участі у відбудові регіону.

Узагальнена характеристика основних освітніх ініціатив Агенції розвитку Миколаєва, спрямованих на формування відповідних компетентностей, подана в таблиці 3.33.

Таблиця 3.33 Освітні ініціативи Агенції розвитку Миколаєва для трудових ресурсів громадських організацій та активних мешканців у 2024 році

№	Назва ініціативи	Цільова аудиторія	Напрям навчання	Компетентності, сформовані в контексті розвитку трудових ресурсів публічної сфери регіону
1	Школа громадської журналістики	Молодь, ГО, активісти	Медіаграмотність, фактчекінг, створення матеріалів, аналітика	Інформаційна та медіаграмотність, комунікаційні навички, уміння працювати з даними, публічна аналітика
2	Проєкт “ПРО ЩО Миколаїв”	ГО, молодь, мешканці	Публічні лекції з культури, науки, історії	Громадянська участь, культурна компетентність, публічна взаємодія, соціальна активність
3	Українсько-данський молодіжний дім	Молодіжні ГО, ініціативні групи	Лідерство, неформальна освіта, розвиток ініціатив	Лідерські компетентності, командна робота, модерація груп, навички організації публічних заходів
4	Програми підтримки ветеранів та ветеранських ГО	Ветеранські ГО, сім’ї ветеранів	Психологічна підтримка, арттерапія, бізнес-навчання	Соціально-ціннісні компетентності, психологічна стійкість, робота з вразливими групами, соціальні інновації
5	Освітні ініціативи для ВПО та вразливих груп	ГО, соціальні проєкти	Соціальна підтримка, адаптація, розвиток сервісів	Компетентності соціальної роботи, інклюзія, недискримінація, навички кризової комунікації
6	Навчання з проєктного менеджменту та DREAM	ГО, ОМС, ініціативні групи	Цифрові системи відновлення, управління проєктами	Проєктний менеджмент, цифрові компетентності, бюджетування, моніторинг та оцінка (M&E)
7	Комунікаційні майстерні та публічні зустрічі	ГО, молодь, громада	Стратегічні комунікації, паблік-спікінг	Публічні комунікації, стратегічний діалог, презентаційні навички, робота з громадськістю
8	Діалогові платформи та партнерські зустрічі	ГО, активні мешканці, експерти	Публічний діалог, участь у політиках	Адвокація, участь у прийнятті рішень, навички фасилітації, розвиток локальних політик

Джерело: сформовано за даними [67]

Отже, попри широку національну пропозицію освітніх ресурсів, регіональна специфіка Миколаївської області зумовлює додаткові вимоги до системи підвищення кваліфікації. Прифронтовий статус, руйнування інфраструктури та підвищене навантаження на місцеві органи влади формують підвищений запит на програми кризового управління, швидкого рескілінгу й апскілінгу, а також розвиток цифрових компетентностей для забезпечення безперервності адміністративних процесів у громадах.

Висновки до розділу 3

Дослідження особливостей функціонування публічної сфери Миколаївської області дало змогу визначити її інституційну структуру, яка охоплює трудові ресурси державної служби, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та установ соціальної сфери. Зазначені складові формують взаємопов'язану систему, від якої залежать інституційна спроможність органів влади, безперервність надання публічних послуг і стійкість регіону до кризових впливів. Результати SWOT-аналізу засвідчили наявність передумов для відтворення кадрового потенціалу: частка населення працездатного віку становить 53,3 %, рівень зайнятості населення віком від 15 років – 49,8 %. Водночас його розвиток обмежується демографічним спадом, міграцією, відтоком кваліфікованих працівників, старінням кадрів, нерівномірністю кадрового забезпечення громад і наслідками воєнних дій. Додатковим чинником виступає диференціація цифрової та інституційної спроможності територіальних громад, яка визначає можливості впровадження сучасних управлінських практик. Це обумовлює необхідність розвитку цифрових, безпекових, антикризових, комунікативних і проєктних компетентностей працівників відповідно до пріоритетів Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року.

Встановлено, що кадрова політика органів публічного управління Миколаївської області формується під впливом демографічних, інституційних, фінансових і безпекових чинників. Аналіз загальноукраїнських показників державної служби засвідчив скорочення кількості посад за штатним розписом у 2020-2024 рр. із 219,8 до 192,2 тис., або на 12,6%, а фактичної чисельності державних службовців – зі 176,5 до 156,3 тис. осіб, або на 11,5%. Рівень вакантності посад у 2024 р. становив 16,2%. У структурі державної служби переважають VIII та IX фахові рівні, представлені відповідно 73 865 і 19 538 посадами.

Групування 52 територіальних громад Миколаївської області за безпековим статусом засвідчило, що в громадах активних бойових дій середні

доходи загального фонду на одного мешканця становили 4417,9 грн, а частка управлінських видатків – 54,0 %, тоді як в інших громадах відповідні показники дорівнювали 8708,3 грн і 25,6%. Це підтверджує звуження ресурсних можливостей кадрового забезпечення громад із вищим рівнем безпекових ризиків. Додатковий кадровий потенціал формує громадський сектор, представлений 2228 організаціями та 3788 працівниками. У Миколаївському районі зосереджено 1497 організацій і 2859 працівників, що свідчить про територіальну концентрацію громадського сектору та необхідність розвитку міжсекторної співпраці.

Дослідження системи професійного навчання засвідчило формування регіональної освітньої екосистеми, яка поєднує національні освітні платформи, програми підвищення кваліфікації та ініціативи інститутів громадянського суспільства. Встановлено суттєву диференціацію охоплення професійним навчанням: найвищі показники зафіксовано в Черкаській, Волинській і Вінницькій областях – відповідно 87%, 74% і 64%, тоді як у м. Києві, Донецькій та Київській областях вони становили 21%, 22% і 24%. Ключову роль у професійному розвитку працівників публічної сфери Миколаївської області відіграє регіональний центр підвищення кваліфікації, який у 2024 р. провів 153 освітні заходи, охопив 6418 слухачів і розробив 70 освітніх програм. Пріоритетними напрямами навчання визначено управлінсько-правові, соціально-ціннісні та цифрово-комунікативні компетентності. Важливу роль також відіграють Центр навчання і освіти дорослих «Південь» та Агенція розвитку Миколаєва, діяльність яких спрямована на розвиток проєктних, лідерських, комунікативних і цифрових навичок, підтримку молоді, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Поєднання формальної й неформальної освіти розширює кадровий резерв публічної сфери та створює умови для посилення інституційної спроможності громад.

РОЗДІЛ 4.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

4.1 Гендерно-інклюзивна політика в публічній сфері

Сучасна система управління трудовими ресурсами у публічній сфері базується на принципах рівності, недискримінації та забезпечення інклюзивності. Гендерно-чутливий підхід у кадровій політиці розглядається як ключова умова формування стійких інституцій, що відповідають європейським стандартам належного врядування та забезпечують реалізацію положень міжнародних документів, зокрема Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW) та Цілей сталого розвитку ООН (Ціль 5 – гендерна рівність).

Важливим завданням державних інституцій є створення умов, за яких жінки і чоловіки, а також особи з інвалідністю та представники вразливих соціальних груп матимуть рівні можливості для реалізації професійного потенціалу. Запровадження гендерно-інклюзивної політики у публічній сфері не лише сприяє підвищенню ефективності кадрового управління, але й забезпечує більш справедливий розподіл трудових ресурсів, мінімізує ризики дискримінації, знижує кадрові дисбаланси та формує позитивний імідж публічної служби як сучасного й соціально відповідального роботодавця. Доведено, що підвищення рівня гендерної збалансованості у сфері прийняття рішень позитивно корелює з якістю публічної політики та інституційною стійкістю держави [216; 283; 70; 40; 199].

Під гендерно-інклюзивною політикою у сфері управління трудовими ресурсами публічного сектору пропонується розуміти систему принципів, механізмів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до зайнятості, кар’єрного зростання, професійного розвитку та участі у прийнятті управлінських рішень з урахуванням їхніх соціальних ролей, потреб і специфіки функціонування в умовах кризових

ситуацій, зокрема воєнного стану. У цьому контексті доцільним є звернення до статистики фактичної зайнятості у публічній службі, що відображає гендерні пропорції за категоріями посад і рівнями органів влади (табл.4.1).

Таблиця 4.1 Фактична кількість працюючих державних службовців станом на ІІ квартал 2025 року

Назва категорії державних службовців	Категорія А	Категорія Б	Категорія В	Категорія А	Категорія Б	Категорія В
	жінки			чоловіки		
Центральні органи виконавчої влади (територіальні органи)	-	11851	45762	-	5704	11961
Районні державні адміністрації	-	3596	8105	-	840	1168
Міністерства (територіальні органи)	-	1345	10970	-	821	3467
Обласні, Київська міська державна адміністрація	-	3053	6428	-	1518	1614
Центральні органи виконавчої влади (апарат)	26	1428	3936	102	1036	1593
Суди міські, районні та міськрайонні	-	787	4970	-	196	931
Міністерства (апарат)	4	1306	3321	14	963	1274
Суди спеціального підпорядкування (апеляційні, окружні, адміністративні, господарські)	-	733	2774	-	274	639
Органи судової влади та прокуратури (територіальні органи)	-	238	1956	-	122	366
Органи судової влади та прокуратури (апарат)	6	296	1411	12	161	442
Державні органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	4	337	894	19	352	366
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (апарат)	12	310	727	12	220	309
Інші державні органи (апарат)	6	187	673	7	145	243
Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (територіальні органи)	-	189	464	-	88	102
Колегіальні органи (апарат)	1	153	377	2	127	125
Інші державні органи (територіальні органи)	-	30	185	-	15	46
Колегіальні органи (територіальні органи)	-	10	33	-	6	35
Всього	59	25849	92986	168	12588	24681

Джерело: сформовано автором із застосуванням [122]

Аналіз фактичної чисельності державних службовців за категоріями посад та статтю станом на ІІ квартал 2025 року свідчить про нерівномірність гендерного представництва на різних рівнях державної служби. Загалом у системі державної служби працювало 156 331 особа, з яких 118 894 становили жінки, або 76,1 %, та 37 437 – чоловіки, або 23,9 %.

У категорії «В» чисельність жінок становила 92 986 осіб, чоловіків – 24 681 особу, відповідно частка жінок дорівнювала 79,0 %. У категорії «Б» працювало 25 849 жінок і 12 588 чоловіків, а частка жінок становила 67,3 %. Це свідчить про їх переважання серед працівників, які забезпечують виконання основних управлінських і виконавчих функцій державної служби.

Водночас у категорії «А», що охоплює вищий корпус державної служби, співвідношення є протилежним: із 227 працівників лише 59 становили жінки, або 26,0 %, тоді як чоловіків налічувалося 168 осіб, або 74,0 %. Таким чином, попри загальне чисельне переважання жінок у системі державної служби, їх представництво на найвищому управлінському рівні залишається істотно нижчим.

Впровадження гендерної рівності в систему управління персоналом публічної служби є складним процесом, який стикається з низкою проблем і бар'єрів, що гальмують його ефективну реалізацію. Однією з основних труднощів є інституційна слабкість механізмів, які забезпечують втілення гендерної політики. Незважаючи на наявність законодавства, яке визначає рівні права і можливості для жінок та чоловіків, існує значний розрив між формальними юридичними зобов'язаннями і реальними діями на місцях. Це проявляється в недостатній ефективності існуючих механізмів моніторингу та контролю за дотриманням гендерних стандартів, що ускладнює оцінку прогресу і впровадження необхідних змін у місцевих органах влади. Однією з причин цієї ситуації є відсутність належної інституційної підтримки, що призводить до обмежених можливостей для створення сприятливих умов для реалізації гендерної рівності. Крім того, значні обмеження в ресурсах, як фінансових, так і кадрових, унеможливлюють належне забезпечення відповідних програм і ініціатив на місцях, що ще більше поглиблює проблему.

Крім того, важливим чинником, який значною мірою обмежує досягнення гендерної рівності в публічному управлінні, є соціокультурні бар'єри, що ґрунтуються на традиційних поглядах і стереотипах щодо ролі чоловіків і жінок у суспільстві. Ці стереотипи мають глибоке коріння в культурних та історичних уявленнях, що визначають певні соціальні ролі для жінок і чоловіків. Такі уявлення негативно впливають не лише на сприйняття жінок, але й на їхні реальні можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку. У багатьох випадках жінки стикаються з певними обмеженнями щодо вибору кар'єрного шляху, часто потрапляючи в традиційно «жіночі» сфери діяльності, такі як освіта, охорона здоров'я або соціальна робота, які зазвичай оцінюються як менш престижні або важливі в плані прийняття стратегічних рішень. На відміну від цього, чоловіки переважають у сферах, які передбачають високий рівень впливу і влади, зокрема в політиці, економіці та на керівних посадах, що зберігаються переважно за ними. У публічному секторі ці соціокультурні бар'єри ще більше ускладнюють доступ жінок до керівних посад, що суттєво обмежує їхній вплив на процеси прийняття важливих державних рішень. Жінки часто опиняються у ситуації, коли їхні можливості для реалізації лідерського потенціалу та участі у прийнятті стратегічних рішень значно звужуються, що впливає на їхню професійну реалізацію та можливості для кар'єрного зростання. Цей дисбаланс створює серйозну проблему для розвитку інклюзивного та ефективного публічного управління, яке потребує рівного представництва усіх соціальних груп, незалежно від статі.

Ще одним суттєвим бар'єром, який гальмує прогрес у забезпеченні гендерної рівності, є недостатнє фінансування програм, спрямованих на підтримку рівних прав жінок і чоловіків. Це фінансове обмеження значно обмежує можливості для впровадження ініціатив, що мають на меті підвищення гендерної рівності, а також для створення умов, що сприяють кар'єрному розвитку жінок у публічному секторі. Брак фінансових ресурсів для реалізації освітніх та просвітницьких програм щодо гендерної рівності є однією з головних причин недостатньої обізнаності як працівників публічних установ, так і керівництва щодо переваг гендерно збалансованих колективів. Це обмежує

усвідомлення важливості залучення жінок до процесів прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Відсутність належного фінансування для таких програм також призводить до того, що не всі працівники можуть отримати необхідні знання та навички для підтримки гендерної рівності на робочих місцях. Це, в свою чергу, посилює відставання в культурних змінах, які є основою для створення інклюзивного середовища, де жінки мають рівні можливості для професійного зростання та участі у прийнятті важливих управлінських рішень. В результаті, недостатнє фінансування не тільки затримує реалізацію гендерно орієнтованих ініціатив, але й утримує публічні установи від досягнення значного прогресу в забезпеченні справжньої гендерної рівності у сфері публічного управління.

Низька політична воля є однією з найбільших перепон на шляху до досягнення гендерної рівності в публічному секторі. Це явище проявляється, коли політичні лідери та органи влади, незважаючи на наявність законодавчих ініціатив, не демонструють достатньої рішучості та зацікавленості у їх реалізації. Зокрема, це може стосуватися як національного, так і місцевого рівнів управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє також брак політичної рішучості у прийнятті складних, але необхідних рішень, таких як збільшення фінансування для програм гендерної рівності, підтримка жінок на керівних посадах або забезпечення справедливого доступу до ресурсів для обох статей. Якщо ці питання не стають пріоритетами для урядів та політичних партій, то інші важливі соціальні та економічні завдання часто відсуваються на другий план.

Важливим аспектом є також те, що низька політична воля може призвести до відсутності або недостатньої підтримки ключових інституційних змін, які необхідні для зміни ситуації на місцях. Без чіткої політичної підтримки органи влади часто не готові запроваджувати необхідні інновації в кадрову політику або адаптувати робочі процеси для забезпечення гендерної рівності.

Таким чином, політична воля є важливою умовою для успішної реалізації гендерної політики. Без активної підтримки з боку політичних лідерів та відповідних державних структур багато ініціатив залишаються лише на рівні

теорії, а їх практичне втілення відстає від реальних потреб суспільства, що ставить під загрозу досягнення гендерної рівності в публічному секторі.

Отже, для досягнення реальної гендерної рівності в публічному секторі необхідно посилити інституційну підтримку, забезпечити належне фінансування програм, а також змінити культурні стереотипи і підвищити політичну волю до реалізації гендерних ініціатив. Тільки за умови комплексного підходу та належної політичної підтримки можна забезпечити ефективну реалізацію гендерної рівності в управлінні персоналом публічної служби. Для забезпечення реальних змін необхідно застосовувати різноманітні інструменти, спрямовані на підтримку гендерної рівності. Такими інструментами є:

Розробка та реалізація гендерних політик. Одним із основних аспектів інтеграції гендерної рівності в управління персоналом є розробка та впровадження політик, орієнтованих на забезпечення рівних можливостей для співробітників державної служби, незалежно від статі. На міжнародному рівні в галузі державного управління широко застосовуються гендерночутливі політики, які сприяють створенню умов для рівноправної участі жінок і чоловіків у процесах ухвалення рішень і кар'єрного зростання. В країнах Європейського Союзу, таких як Франція, Швеція та Норвегія [106], були впроваджені системи квотування для досягнення збалансованого представництва обох статей на керівних посадах у державному секторі. Це дозволяє формувати гендерно збалансовані колективи та сприяє професійному розвитку жінок, знижуючи бар'єри, що виникають через дискримінацію.

Квотування як інструмент забезпечення гендерної рівності є дієвим механізмом для досягнення рівного представництва. Однак в деяких країнах, зокрема в Україні, цей підхід не завжди отримує підтримку через суперечливе ставлення до нього та недостатню обізнаність про його позитивний вплив на управлінську культуру. Досвід країн, які застосовують квотування, демонструє, що його використання може зменшити гендерні розриви на високих управлінських посадах і створити умови для інклюзивного державного управління. Втім, для успішної реалізації цього підходу необхідне не лише

законодавче закріплення, але й активна підтримка з боку суспільства та органів влади.

Ініціативи навчання та підвищення обізнаності. Освітні програми, тренінги та кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності серед працівників та керівників про важливість гендерної рівності, усунення стереотипів і дискримінації. Освітні програми можуть допомогти змінити культуру в організаціях, сприяючи більшій відкритості та підтримці гендерної рівності в управлінських практиках.

Національне агентство України з питань державної служби реалізує численні проєкти, спрямовані на забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у сфері публічної служби. Серед них варто виокремити такі успішні ініціативи, як започаткування Школи ґендерного мейнстримінгу, організованої у співпраці з Національним Демократичним Інститутом (НДІ), Вищою школою публічного управління, а також за підтримки Віце-прем'єр-міністерки з європейської та євроатлантичної інтеграції та Урядової уповноваженої з питань гендерної політики. Метою цієї школи є підвищення рівня обізнаності державних службовців про гендерно орієнтоване врядування, напрями реалізації державної політики забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків в Україні, функціонування інституційного механізму реалізації гендерної політики, гендерні аспекти державної служби. Варто відмітити, що у межах цієї ініціативи протягом серпня-вересня 2023 року підвищили кваліфікацію 101 державний службовець різних категорій. Однією з важливих складових таких заходів є підготовка онлайн-курсу «Ґендерний підхід у публічному управлінні», який інтегрується в програму професійного розвитку державних службовців.

Крім того, при Вищій школі публічного управління діє Центр розвитку компетентностей у сфері прав людини, недискримінації та гендерної рівності. Основною метою функціонування Центру розвитку компетентностей у сфері прав людини, недискримінації та гендерної рівності є розвиток професійних компетентностей публічних службовців. Це спрямовано на формування в суспільстві культури поваги до прав і свобод громадян, недискримінаційності, забезпечення безбар'єрності та інклюзії, а також гендерної рівності. Завдяки

впровадженню спеціалізованих навчальних програм і формуванню експертних мереж Центр створює умови для інтеграції сучасних європейських стандартів у сфері прав людини та гендерної рівності в систему публічного управління.

Реалізація ініціатив НАДС, спрямованих на забезпечення гендерної рівності у сфері публічної служби, є важливим кроком у створенні інклюзивного та справедливого середовища для всіх громадян. Ініціативи, як-от Школа ґендерного мейнстримінгу та Центр розвитку компетентностей у сфері прав людини, недискримінації та гендерної рівності, не лише сприяють підвищенню кваліфікації державних службовців, але й забезпечують впровадження сучасних європейських стандартів у публічному управлінні. Це дозволяє створювати умови для поваги до прав і свобод громадян, забезпечення безбар'єрності та гендерної рівності, що є необхідною умовою для стійкого соціального розвитку і покращення якості публічних послуг. У 2018 році з метою розширення можливостей для використання потенціалу жінок в об'єднаних територіальних громадах, проект DESPRO запустив програму підтримки жінок-керівників місцевого самоврядування. Ця ініціатива була спрямована на надання жінкам необхідних знань та навичок для більш ефективної участі в управлінських процесах на місцевому рівні. У рамках програми учасники мали змогу покращити свої навички комунікації, розвивати здатність працювати в команді та опановувати основи ведення переговорів. Особливу увагу було приділено практикам запровадження змін на місцевому рівні, що є ключовим для розвитку об'єднаних територіальних громад.

Майстер-класи, організовані в межах програми, стали надзвичайно популярними та мали великий успіх серед представниць місцевого самоврядування. В результаті, проект DESPRO отримав понад 300 заявок від жінок, які бажали взяти участь у воркшопах, що проходили у 2019 році. Цей інтерес свідчить про значний попит на таку ініціативу і підкреслює важливість підтримки жінок у процесах місцевого управління для зміцнення їхньої ролі в суспільстві та розвитку територіальних громад.

Впровадження таких заходів сприятиме формуванню культури недискримінації в суспільстві та підвищенню ефективності державного

управління, створюючи тим самим основу для досягнення сталого розвитку та рівних можливостей для жінок і чоловіків у державній службі та громадському житті.

Механізми моніторингу і звітності. Створення систем моніторингу, що дозволяють регулярно оцінювати прогрес у досягненні гендерної рівності, виявляти проблеми і розробляти рекомендації для їх вирішення.

Ключовим аспектом забезпечення гендерної рівності є створення ефективних систем моніторингу та оцінки, які забезпечують постійний контроль за реалізацією гендерних політик та дають змогу оперативно виявляти проблеми і вживати необхідних управлінських заходів для їх вирішення. У контексті того, що гендерна рівність є важливою складовою державної політики, система моніторингу набуває особливого значення, оскільки забезпечує прозорість управлінських процесів і зміцнює громадський контроль.

У сучасній міжнародній практиці існують різні підходи до моніторингу гендерної рівності. Один з них передбачає регулярне складання гендерних звітів, що містять інформацію про рівень представництва жінок і чоловіків на різних рівнях управління, а також дані щодо заробітної плати та кар'єрного зростання. Ці звіти, обов'язкові в багатьох європейських країнах, сприяють прозорості кадрової політики та дозволяють оцінити реальні результати впровадження гендерної рівності в державному управлінні. Інший підхід, який застосовується в країнах з високим рівнем гендерної рівності, полягає в використанні індикаторів для оцінки ефективності гендерних політик. Ці індикатори допомагають вимірювати як кількісні, так і якісні аспекти. До таких індикаторів можуть входити рівень задоволеності працівників державної служби умовами праці і можливостями для кар'єрного розвитку, гендерна збалансованість на керівних посадах, а також відсоток жінок і чоловіків, які пройшли тренінги з гендерної чутливості [321].

Важливо зазначити, що в Україні механізми моніторингу гендерної рівності в публічному секторі знаходяться на етапі формування і потребують подальшого розвитку та вдосконалення. Для забезпечення ефективного моніторингу необхідно створити єдину методологію збору і аналізу даних про

гендерний баланс, яка дозволить проводити об'єктивний аналіз стану гендерної рівності та оцінювати ефективність вжитих заходів.

Фінансова підтримка ініціатив. Забезпечення належного фінансування для реалізації програм, що сприяють досягненню гендерної рівності, включаючи підтримку жінок у підприємництві, на керівних посадах та в інших сферах, де традиційно домінують чоловіки.

Забезпечення фінансування для розвитку програм, які сприяють залученню жінок до традиційно чоловічих публічних професій, таких як поліція, армія, судочинство, а також надання адміністративних послуг в державних установах, є важливим кроком для досягнення гендерної рівності. Це включає надання грантів для навчання, забезпечення спеціалізованих тренінгів та створення можливостей для кар'єрного росту в цих сферах. Одним із важливих аспектів є фінансування програм для підтримки жінок в умовах балансування робочих обов'язків та сімейних обов'язків, що особливо актуально для публічної служби, де вимагається високий рівень залученості та відповідальності.

Платформи для взаємодії і обміну досвідом. Створення можливостей для жінок і чоловіків обмінюватися досвідом, навчатися один у одного та підтримувати ініціативи щодо гендерної рівності через професійні асоціації, конференції та мережі.

Сьогодні важливу роль у створенні платформ для взаємодії та обміну досвідом відіграють онлайн-ресурси та соціальні мережі. Такі платформи дозволяють професіоналам з різних регіонів і країн ділитися своїми ідеями та досягненнями в сфері гендерної рівності, обговорювати труднощі та знаходити шляхи їх подолання. Це забезпечує доступ до глобальних мереж і дозволяє залучати різні групи до обміну досвідом. Онлайн-платформи надають можливість для організації навчальних заходів, розробки спільних ініціатив і сприяють зростанню загальної обізнаності щодо важливості гендерної рівності в різних професійних сферах.

Міжнародні та локальні ініціативи, що підтримують гендерну рівність, можуть включати спільні проекти, які об'єднують урядові установи, приватний сектор та громадські організації. Такі платформи створюють умови для співпраці

між різними секторами, дозволяючи розробляти нові ідеї та реалізовувати ініціативи, що сприяють забезпеченню рівних можливостей для жінок і чоловіків. Спільні проекти також допомагають реалізовувати політики гендерної рівності на рівні місцевих громад та організацій, а також розвивати інклюзивні практики в управлінні та підприємництві.

Формування політики безбар'єрності та соціальної інтеграції стало пріоритетним напрямом в Україні ще до повномасштабного російського вторгнення. У сучасних умовах війни та післявоєнного відновлення фокус гендерно-інклюзивної кадрової політики публічної сфери закономірно розширюється: поряд із жінками й чоловіками він невідворотно охоплює внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і ветеран(-к)ок, осіб з інвалідністю, батьків/доглядальників, а також представників(ниць) меншин. Така багатовимірність цільових груп вимагає переорієнтації HR-процесів на принципи безбар'єрності та недискримінації, запровадження розумних пристосувань і гнучких форматів зайнятості, а також цільових програм навчання та менторства, адаптованих до потреб кожної з цих груп.

У цьому контексті концептуальним орієнтиром виступає Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року, яка системно визначає усунення бар'єрів у шести взаємопов'язаних напрямах (табл. 4.2) – фізичному, інформаційному, цифровому, суспільно-громадянському, освітньому та економічному [204; 312].

Зазначена Стратегія задає нормативну рамку для інтеграції принципів безбар'єрності в політики і практики публічної служби та може бути використана як аналітична модель у дослідженні: шість напрямів трансформуються у вимірювані індикатори доступності й інклюзивності, за якими оцінюються поточний стан, визначаються цілі та вибудовується дорожня карта інституційних змін. Важливо, що імплементація зазначеної Стратегії узгоджується з міжнародними стандартами та європейськими практиками, що створює умови для порівняльного аналізу й адаптації української політики до вимог ЄС. Крім того, доцільним є запровадження системи постійного моніторингу ефективності заходів безбар'єрності, що забезпечить можливість оцінювати їх вплив не лише

на рівні нормативного забезпечення, а й на рівні реальних змін у доступі до ресурсів, послуг та можливостей для всіх громадян.

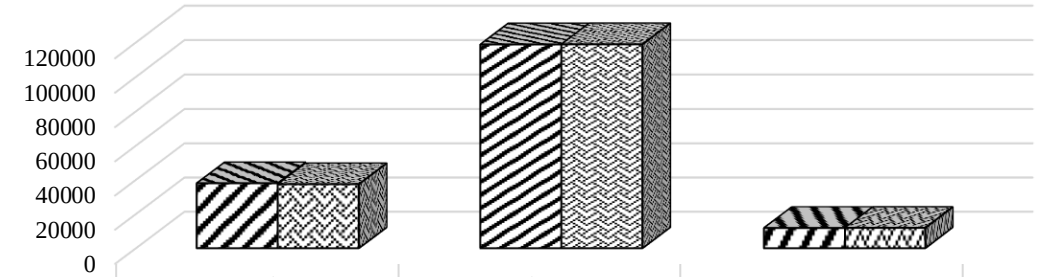
Таблиця 4.2 Інтеграційна рамка безбар'єрності 2025-2030

Напрям	Візія	Очікувані результати
Фізична безбар'єрність	Усі об'єкти фізичного оточення та транспорт мають бути доступними для всіх груп населення, незалежно від віку, статі чи стану здоров'я.	Імплементація стандартів ЄС для безперешкодного середовища; узгодження місцевих рішень у сфері транспорту з вимогами доступності; розвиток безбар'єрних маршрутів, зупинок, тротуарів та дублювання підземних переходів наземними; урахування вимог доступності у публічних закупівлях транспорту.
Інформаційна безбар'єрність	Кожна людина має доступ до інформації в різних форматах із використанням асистивних технологій.	Доступніша публічна інформація (зокрема під час судових і виборчих процесів, оповіщення й евакуації); національні стандарти доступності для медіа; зростання частки контенту з титрами, жестовою мовою та аудіодискрипцією; більше фахівців, здатних створювати мультимодальний контент.
Цифрова безбар'єрність	Доступ для всіх до швидкісного інтернету, електронних послуг і цифрової інформації; уніфікація та зручність цифрових сервісів держави.	Більше широкосмугового доступу; краща якість електронних комунікацій; доступна система цифрової освіти; вища цифрова доступність веб-сайтів/додатків; зростання цифрових навичок громадян; зручна цифровізація публічних послуг.
Суспільна та громадянська безбар'єрність	Рівні можливості участі у житті громад і держави, посилення соціальної згуртованості та недискримінації.	Безбар'єрна участь у різних сферах суспільного життя; подолання дискримінації; кращий захист прав людини; розвиток реабілітаційних/абілітаційних послуг; доступність і інклюзивність суспільно значущих сервісів; вища обізнаність органів влади та громадськості.
Освітня безбар'єрність	Рівний відкритий доступ до освіти, включно з навчанням упродовж життя та доступною дистанційною формою.	Збільшення охоплення освітою (зокрема дорослих/осіб старшого віку); зростання частки інклюзивних ЗДО; відповідність ІРЦ вимогам; інклюзивність і доступність дистанційної освіти; державно-приватні партнерства для технічної підтримки дистанційки; постійний моніторинг якості.
Економічна безбар'єрність	Рівний доступ до працевлаштування та ресурсів для підприємництва незалежно від віку, статі, сімейного стану чи стану здоров'я.	Вища культура підприємництва з урахуванням інклюзії; ефективне підприємництво осіб з інвалідністю; подолання упереджень роботодавців щодо вразливих груп; зростання заяв на адаптацію робочих місць і соціальний супровід; збільшення частки працевлаштованих осіб з інвалідністю на держслужбі та в ОМС.

Джерело: складено за даними [255]

Так окреслена інтеграційна рамка безбар'єрності задає не лише нормативно-цільові орієнтири, а й емпіричні вимоги до моніторингу фактичної інклюзивності публічної служби. Логічним наступним кроком є перевірка,

наскільки задекларовані візії матеріалізуються у кадровій практиці, насамперед щодо доступу людей з інвалідністю до зайнятості та професійного розвитку. Саме з цією метою далі проаналізовано динаміку фактичної кількості працюючих державних службовців з інвалідністю (рис. 4.1), що дозволяє співвіднести стратегічні цілі з реальними траєкторіями змін.



	Чоловіки	Жінки	Всього людей з інваліжністю
I кв. 25	37978	118814	11835
II кв. 25	37437	118894	11885

Рисунок 4.1 – Фактична кількість працюючих державних службовців (осіб з інвалідністю) станом на I та II квартал 2025 року

Джерело: сформовано автором із застосуванням [122]

Рисунок 4.1 демонструє загальну чисельність державних службовців чоловіків і жінок, а також окремо – кількість працюючих осіб з інвалідністю станом на I та II квартали 2025 року. Загалом структура персоналу залишалася гендерно незбалансованою, із суттєвою перевагою жінок у системі державної служби. Представлені дані засвідчують наявність кількох ключових тенденцій. По-перше, структура державної служби в Україні продовжує характеризуватися вираженою гендерною диспропорцією на користь жінок, що підтверджує результати попередніх досліджень. По-друге, чисельність осіб з інвалідністю, залучених до публічної служби, залишається незначною, що вказує на недостатній рівень реалізації принципів інклюзивності та безбар’єрності у кадровій політиці. Такий результат обґрунтовує необхідність посилення цільових механізмів підтримки працевлаштування вразливих груп, зокрема шляхом створення адаптованих умов праці, розвитку програм професійної підготовки та наставництва, а також удосконалення нормативної бази у сфері недискримінації. У підсумку, наведені дані підтверджують розрив між

стратегічними орієнтирами державної політики та фактичними показниками інклюзивності публічної служби, що потребує комплексного інституційного реагування.

З огляду на зазначені диспропорції постає потреба деталізувати інклюзивність публічної служби не лише на агрегованому рівні, а й крізь призму посадової ієрархії. Саме тому подальший аналіз зосереджено на розподілі працюючих державних службовців з інвалідністю за категоріями посад (А, Б, В) та його динаміці між І та ІІ кварталами 2025 року. Відповідні результати наведено на рисунку 4.2.

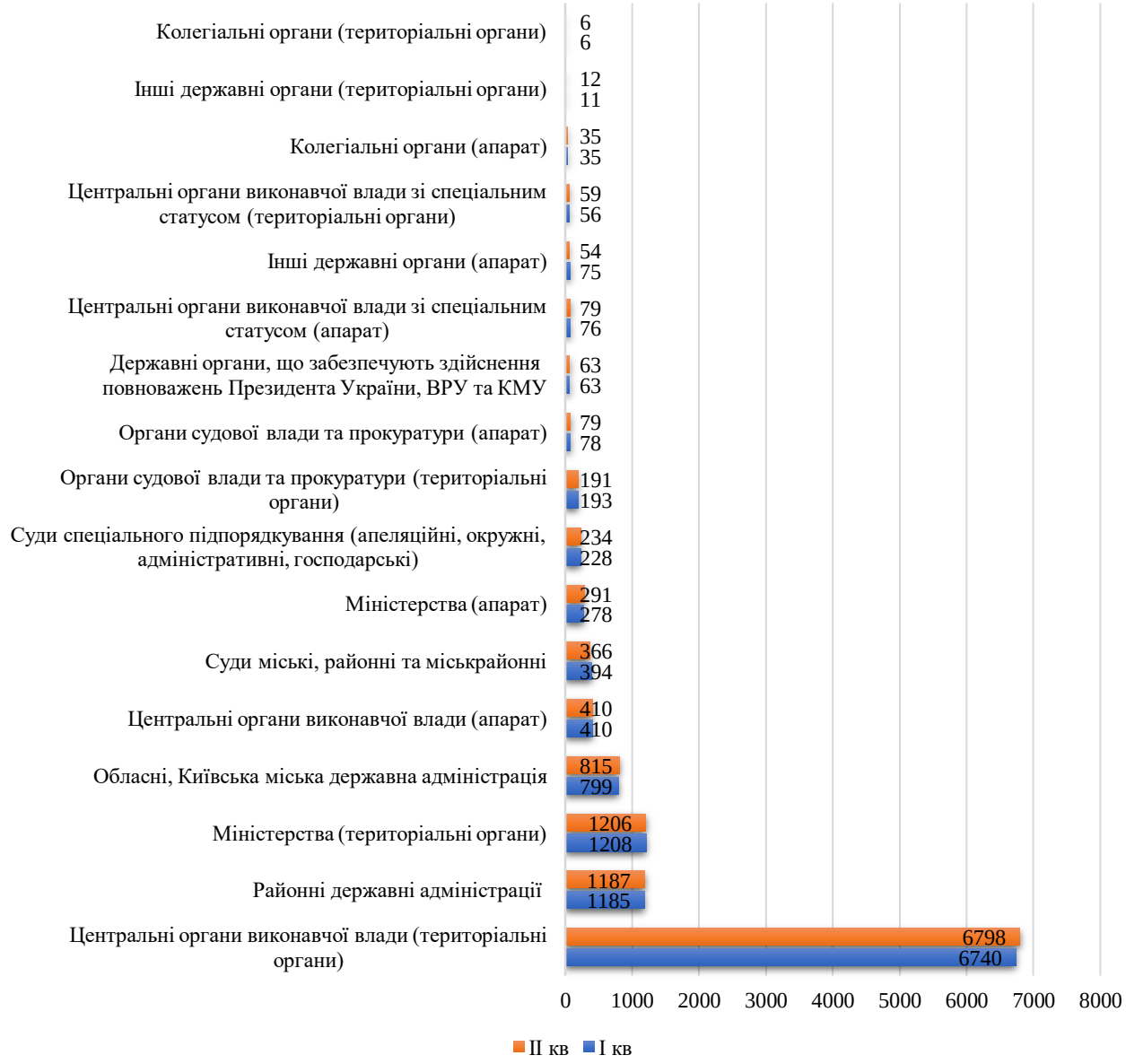


Рисунок 4.2 – Фактична кількість працюючих державних службовців з інвалідністю за категорією станом на І та ІІ квартал 2025 року

Джерело: сформовано автором із застосуванням [122]

Загалом, показники свідчать про стабільну, але недостатню представленість осіб з інвалідністю в державному управлінні, попри поступове зростання інституційної спроможності та активізацію ініціатив із безбар'єрності. Зокрема, найвищі показники зафіксовано у територіальних органах центральних органів виконавчої влади – понад 6700 осіб в обох кварталах; районних державних адміністраціях – близько 1185 осіб у кожному кварталі; міністерствах (територіальні органи) – понад 1200 осіб; у центральних апаратах (міністерства, обласні адміністрації, суди, колегіальні органи) кількість державних службовців з інвалідністю не перевищує кількох сотень, а в окремих випадках – менше 10 осіб, що свідчить про низький рівень залучення цієї категорії населення до керівної ланки державної служби. Така ситуація свідчить про обмежені можливості доступу представників цієї категорії населення до керівних позицій та стратегічного рівня управління. Виявлені диспропорції підтверджують необхідність посилення механізмів реалізації Національної стратегії безбар'єрності та ініціатив НАДС, зокрема проєкту «Без бар'єрів: професійно-освітній аспект», спрямованих на створення рівних умов працевлаштування і кар'єрного зростання для осіб з інвалідністю [312]. Ціллю проєкту є:

- безбар'єрний простір – формування безбар'єрного професійного та освітнього середовища;
- безбар'єрність у формуванні політики – інтеграція принципу безбар'єрності у стратегічні, програмні та інші документи;
- безбар'єрність в системі професійного навчання – наскрізне впровадження принципу безбар'єрності в освітньому процесі;
- співпраця та партнерство – обмін досвідом та поширення практик з формування безбар'єрного простору.

Проєкт НАДС «Публічне управління без бар'єрів: професійно-освітній аспект» – один із системних кроків НАДС у напрямку створення безбар'єрної публічної служби. Проєкт покликаний допомогти публічним службовцям не лише чути про безбар'єрність, але й усвідомлювати її значення у повсякденній діяльності. Йдеться про застосування принципів безбар'єрності у процесі розробки політик, наданні послуг, а також у взаємодії між колегами всередині

колективу. Це про створення сервісів, які не ускладнюють життя, про простори, де кожен відчуває себе прийнятим. Основне тут – зручність, людяність і доступність для всіх.

Для того, щоб заплановані зміни не залишалися лише на рівні намірів, НАДС реалізує їх через підвищення рівня знань публічних службовців. Основні кроки НАДС вже виконало: розроблено 15 тематичних програм підвищення кваліфікації, включно з онлайн-курсом та освітнім серіалом; протягом 2024 року навчання пройшли понад 12,7 тис. публічних службовців у Вищій школі публічного управління та регіональних центрах підвищення кваліфікації; створено методичні посібники, довідники та рекомендації, спрямовані на впровадження принципів безбар'єрності в систему публічної служби; проведено дослідження щодо інклюзивності професійного навчання для публічних службовців; уперше включено завдання з безбар'єрності до KPI держсекретарів міністерств і керівників ЦОВВ, що спрямовано на забезпечення конкретних дій та реальних результатів замість декларативних заяв. Формування безбар'єрності має стати невід'ємною складовою професійної культури кожного працівника системи публічного управління [204]. Політика безбар'єрності має стати наскрізною та включатися до всіх довгострокових рішень та програм на національному та місцевому рівні.

Здійснені НАДС кроки окреслюють важливу передумову для впровадження безбар'єрності, проте залишаються рамковими. Саме тому виникла потреба у власній концептуалізації цього процесу, що зумовило розроблення авторської «Гендерно-інклюзивної моделі HR у публічному секторі» (табл.4.3), яка переводить стратегічні принципи у практичні інструменти управління трудовими ресурсами. Запропонована модель структурована за шістьма взаємопов'язаними напрямами (фізичним, інформаційним, цифровим, суспільно-громадянським, освітнім та економічним) дозволяє перетворити загальні принципи рівності, недискримінації та інклюзивності на конкретні HR-цілі, інструменти та вимірювані результати. Таблиця слугує практичним шаблоном для органів державної влади та місцевого самоврядування з розроблення річних планів, визначення відповідальних осіб і

налаштування системи моніторингу та звітності за ключовими індикаторами (KPI). Використання цієї моделі забезпечує узгодженість кадрових процесів із завданнями гендерної рівності, залученням вразливих груп і створенням безпечного, доступного та результативного робочого середовища.

Таблиця 4.3 Гендерно-інклюзивна модель HR у публічній сфері (за напрямами безбар'єрності)

Напрям безбар'єрності	HR-ціль	Політики та інструменти	Заходи
Фізичний	Забезпечити доступність робочих місць і сервісів працівникам різних груп	Політика універсального дизайну; аудит доступності приміщень; «розумні пристосування»; стандартизовані процедури інклюзивної евакуації	Тактильні й контрастні маркування; безбар'єрні маршрути; робочі місця, адаптовані для осіб з інвалідністю; кімнати батьків/доглядальників
Інформаційна	Гарантувати рівний доступ до внутрішньої та публічної інформації	Політика доступної комунікації; глосарій «легкої мови»; регламент альтернативних форматів	Паралельні формати документів (легка мова, аудіоопис, субтитри); доступні інструкції з безпеки
Цифрова	Усунути цифрові бар'єри у доборі, навчанні та щоденній роботі	Стандарт WCAG AA для сайтів; доступні е-кадрові сервіси; асистивні технології	Доступні онлайн-конкурси; дистанційний онбординг; доступні електронні системи навчання
Суспільна та громадянська	Створити безпечне, недискримінаційне, участь-орієнтоване середовище	Політика нульової толерантності; уповноважен(а) з безбар'єрності та гендерної рівності; канали безпечних повідомлень	Регулярні опитування; спільноти практики (ветерани, ВПО, батьки тощо); консультації з НУО
Освітня	Забезпечити інклюзивний доступ до розвитку та кар'єри	Обов'язкові модулі з гендеру/недискримінації; менторські/лідерські програми; індивідуальні траєкторії	Рескілінг/апскілінг для ВПО й ветеранів; програми реінтеграції; резерв на посади «А/Б»
Економічна	Усунути необґрунтовані розриви в оплаті та розширити гнучкі форми зайнятості	Регулярний аналіз гендерного розриву в оплаті праці; прозорі грейди; політика гнучкого часу; пакети підтримки доглядальників	Аналіз і корекція винагород; гнучкі графіки/часткова зайнятість; цільові стажування для осіб з інвалідністю

Джерело: сформовано автором

Представлена модель демонструє, що гендерно-інклюзивна трансформація HR у публічному секторі потребує цілісного підходу: усунення фізичних та інформаційних бар'єрів; дотримання цифрових стандартів доступності; формування культури недискримінації; інклюзивних траєкторій навчання та справедливих практик оплати праці. Ця модель може бути інтегрована у «карту показників інклюзивності» органу влади й використовуватися для щорічного планування, бюджетування та публічної звітності, забезпечуючи керованість змін і відстежуваність прогресу у розбудові безбар'єрної та гендерно-чутливої публічної служби.

Реалізація гендерно-інклюзивної політики сприяє розширенню кадрового резерву публічної сфери за рахунок більш повного залучення людського капіталу. В умовах воєнного часу, коли значна частина працездатного населення мобілізована або переміщена, це дозволяє компенсувати кадрові втрати та забезпечити безперервність функціонування органів публічної влади. Водночас формування гендерно збалансованих колективів підвищує рівень організаційної стійкості, оскільки різноманітність досвіду, підходів і управлінських стилів сприяє більш ефективній адаптації до кризових викликів, підвищує якість комунікації та прийняття управлінських рішень. Крім того, впровадження інклюзивних підходів до управління персоналом, зокрема гнучких форм зайнятості, програм підтримки працівників та створення безпечного і недискримінаційного робочого середовища, сприяє зниженню рівня плинності кадрів і професійного вигорання. Це є особливо актуальним в умовах підвищеного психологічного навантаження, характерного для воєнного часу. Важливим аспектом є також підвищення якості управлінських рішень унаслідок забезпечення гендерної різноманітності в процесах управління. Залучення представників різних соціальних груп дозволяє враховувати ширший спектр потреб населення, що підвищує ефективність публічної політики та її відповідність реальним умовам функціонування суспільства.

4.2 Інтеграція молоді до публічної сфери регіону

Публічна служба в Україні постала перед викликами швидкої адаптації до надскладних умов роботи, спричинених агресією росії. Забезпечення безперебійного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, надання якісних адміністративних послуг у період воєнного стану вимагає високого професіоналізму, мобільності та ефективності кадрової політики. Попри зростання рівня довіри до публічної служби після початку повномасштабного вторгнення, загальна ситуація із кадровим забезпеченням залишається складною: значна частина посад є вакантними, а конкурси на державну службу досі не відновлено [291]. У цьому контексті стратегічні підходи залучення молодих професіоналів до сфери публічного управління набувають особливої актуальності. Від ефективності цих підходів залежить не лише оперативне реагування на виклики воєнного часу, але й спроможність держави реалізовувати ключові реформи на шляху до членства в ЄС та НАТО. Важливим аспектом є визначення основних мотиваційних факторів, що спонукають молодь приєднуватися до публічної служби або залишатися на ній, а також виявлення бар'єрів, які перешкоджають залученню кваліфікованих молодих фахівців.

Підготовка молодої управлінської еліти та її залучення на державну службу є стратегічно важливими завданнями для будь-якої країни, особливо в умовах військових викликів. Зокрема, дослідження, проведені Національним агентством з питань державної служби та міжнародними партнерами, вказують на необхідність системних змін у кадровій політиці, спрямованих на залучення молодих фахівців до органів державної влади та місцевого самоврядування [291].

Ковтун М.С. та Сікан Є.В. [152] наголошують на тому, що інвестування у розвиток молоді, її професійну підготовку та створення ефективних механізмів адаптації в публічному управлінні є ключовими факторами стабільності державної служби. Підтримуємо думку автора та вважаємо, що молодь, завдяки своїй енергії, відкритості до нових підходів та прагненню до змін, здатна забезпечити ефективне впровадження реформ, спрямованих на модернізацію

державного апарату, підвищення його ефективності та відповідності європейським стандартам.

У статті Тимофєєва С.П. [300] доведено, що в умовах децентралізації влади постає важлива проблема розробки місцевих програм залучення молоді до управлінської діяльності. Це дозволить не тільки залучити обдаровану молодь до публічного управління, а й забезпечити підтримку її самореалізації, підвищити рівень професійної компетентності та обізнаності громадян у питаннях державного управління.

Н. Алюшина стверджує, що залучення молодих спеціалістів до роботи в органах місцевого самоврядування є важливою умовою для ефективного, інноваційного та стійкого розвитку громад [212]. Молоді кадри є ресурсом для зміцнення місцевого самоврядування.

Комаринець С. та Машталір С. [155] наголошують на важливості державної політики щодо молоді та її залучення до публічного управління. На думку авторів, ефективна реалізація такої політики передбачає формування необхідних механізмів підтримки та гарантій, які сприятимуть активному залученню молодих фахівців до державного управління. У результаті молодь отримує можливості для реалізації свого потенціалу, що не лише сприяє її особистісному та професійному зростанню, а й підсилює кадровий потенціал публічної сфери та сприяє сталому розвитку суспільства.

Європейські стандарти залучення молоді до публічного управління досліджує П. Білас [84]. Автор пропонує рекомендації, що спрямовані на підвищення мотивації молодих спеціалістів до професійного розвитку в публічному управлінні, створення ефективних механізмів підтримки та формування сприятливих умов для кар'єрного зростання молоді у державному секторі.

Для розуміння мотивацій молоді щодо розгляду можливості роботи в публічній сфері важливим є аналіз факторів, що спонукають до такого вибору, а також бар’єрів, які можуть стримувати цей процес. У межах дослідження «Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу», проведеного у липні-вересні 2024 р. НАДС, Асоціацією «Професійний Уряд PGA», за

підтримки проєкту ЄС «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR), ПрямуємоРАЗОМ щодо працевлаштування професіоналів із західною освітою і досвідом у публічній службі, учасниками якого були молоді люди, які навчалися в західних університетах та молоді професіонали, було визначено основні мотиваційні фактори, які спонукали респондентів залишатися на публічній службі або приєднатися до неї, зокрема повертаючись з-за кордону. Відтак, спираючись на результати згаданого дослідження як на еталонне зовнішнє джерело, нами подано адаптований опис мотиваційних факторів і бар'єрів із їх інтеграцією в авторську аналітичну рамку та подальшими управлінськими рекомендаціями.

Відмінні риси дослідження полягали у такому:

1. Залучення цільової аудиторії із досвідом роботи чи освіти закордоном. Дослідження охоплювало не тільки молодих фахівців віком до 35 років, але й mid-career спеціалістів, які мають досвід освіти та роботи як за кордоном, так і в Україні.

2. Аналіз впливу війни та шляхи повернення молодих фахівців. Враховувався вплив війни на українську молодь, що виїхала за кордон, а також досліджувалися шляхи залучення цієї категорії до роботи у публічному секторі.

3. Дослідження комунікаційних можливостей публічної служби. Дослідження було спрямоване на оцінку здатності публічної служби покращити комунікацію з молоддю та розвивати свої інформаційні канали для залучення молодих кадрів.

4. Аналіз досвіду та сприйняття конкурсної процедури. Дослідження надало глибоке розуміння того, як респонденти сприймали конкурсний відбір, що допомогло виявити ключові виклики та потенційні покращення цього процесу.

5. Аналіз привабливості публічної служби для молодих професіоналів. Дослідження було зосереджене на факторах, які впливали на рішення молодих фахівців приєднатися до публічної служби або повернутися на публічну службу після роботи за кордоном [291].

У межах аналізу результатів дослідження важливим елементом стало структурування опитування за трьома ключовими вимірами: сприйняття

публічної служби як роботодавця**,** участь у конкурсах на зайняття посад державної служби та утримання на публічній службі**.** Такий підхід дозволяє комплексно розглянути мотиваційні чинники та бар'єри на всіх етапах взаємодії молодих фахівців із системою державної служби – від формування намірів працевлаштування до фактичної професійної реалізації та збереження кадрового потенціалу (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 Структура опитування щодо сприйняття публічної служби як роботодавця

Виміри	Мотивація	Бар'єри
Сприйняття публічної служби як роботодавця	Які фактори приваблюють кандидатів у ПС як роботодавцеві/що може вплинути на рішення стати ДС?	Які фактори є відштовхуючими у сприйнятті ПС як роботодавця
Участь в конкурсах подання на вакансії державної служби	Які етапи/елементи конкурсу ті, хто мають попередній досвід, оцінюють позитивно?	Які етапи/елементи конкурсу ті, хто мають попередній досвід, оцінюють негативно?
Утримання на публічній службі	Що Вам подобається на ДС? Які переваги ДС як роботодавця у порівнянні з альтернативами?	Що Вам не подобається на ДС? Чому Ви прийняли рішення залишити ДС?

Джерело: сформовано автором із застосуванням [291]

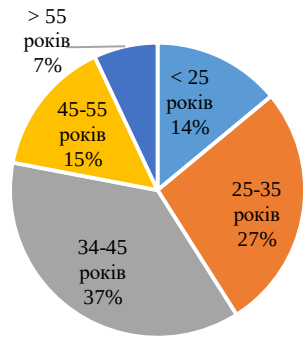
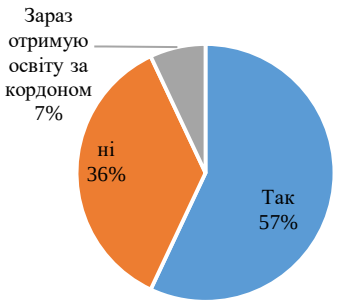
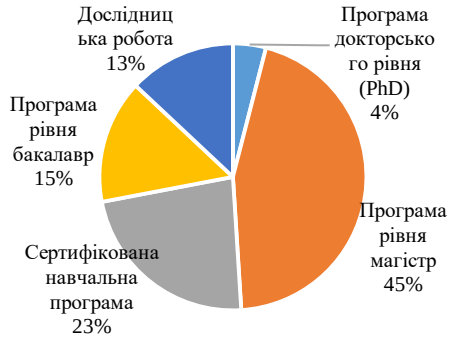
Для формування цілісного уявлення про результати опитування важливо окреслити соціально-демографічний профіль респондентів. У табл. 4.5 подано розподіл учасників за віковими категоріями, статтю, а також наявністю досвіду здобуття освіти за кордоном і участю у відповідних освітніх програмах.

Найчисельнішою групою респондентів були особи віком 34-45 років (37%) та 25-35 років (27%), що свідчить про переважання серед опитаних фахівців у найбільш активному трудовому віці. Меншою мірою представлені молодь до 25 років (14%) та особи віком понад 55 років (7%). Такий розподіл забезпечує достатній рівень репрезентативності результатів дослідження з урахуванням як молодих спеціалістів, так і більш досвідчених працівників. Важливо підкреслити, що участь у дослідженні представників різних вікових груп дозволяє простежити відмінності у мотиваційних установках та тенденції у

сприйнятті публічної служби як кар'єрного середовища залежно від етапу професійного розвитку.

Більшість респондентів мали або отримували освіту за кордоном, переважно на рівні магістра, що свідчить про високий рівень академічної мобільності та орієнтацію на поглиблену освіту за межами країни. Це, з одного боку, формує для публічної сфери унікальний кадровий резерв, здатний інтегрувати сучасні західні практики управління. З іншого боку, така характеристика цільової групи ставить перед системою державної служби завдання створення конкурентних умов, які здатні утримати цих фахівців в Україні та забезпечити їхню зацікавленість у довгостроковій кар'єрі у публічному секторі.

Таблиця 4.5 Профіль респондентів опитування

<table>
<tr><th>Вік респондентів</th><th>Стать респондентів</th></tr>
<tr><td> 
</td><td>
</td></tr>
<tr><th>Чи маєте освіту за кордоном</th><th>Програма освіти за кордоном</th></tr>
<tr><td> 
</td><td> 
</td></tr>
</table>

Джерело: сформовано автором із застосуванням [291]

Для визначення потенціалу залучення молодих фахівців до публічної служби доцільно проаналізувати мотиви, які впливають на вибір відповідного

кар’єрного шляху. Узагальнені результати опитування дають змогу встановити пріоритетність суспільних, професійних і матеріальних чинників у формуванні зацікавленості респондентів у роботі в публічному секторі (рис. 4.3).

Рисунок 4.3 – Основні мотиви розгляду публічної служби як кар'єрного шляху (не більше 5 варіантів відповідей)

Джерело: побудовано автором на основі даних [291, с.13-14]

Аналіз факторів, які приваблюють молодих фахівців до публічної сфери, виявляє низку ключових мотивів. Насамперед, 49% респондентів вказують на можливість впливати на розвиток держави та громади, що для них є важливим чинником вибору кар'єри в публічному секторі. Це підтверджує наявність у молоді високої мотивації до соціальної відповідальності та прагнення до змін на рівні країни. Крім того, 48% респондентів підкреслюють важливість відчуття обов’язку за майбутнє держави та громади, що також відображає високий рівень патріотизму та бажання зробити свій внесок у розвиток країни.

Також значну роль у прийнятті рішення про працевлаштування в публічному секторі відіграють фактори професійного зростання та можливість набути унікальний досвід. Так, 32% опитаних вважають, що робота на публічній службі дозволить їм здобути унікальні професійні навички, що в перспективі сприятиме їхньому кар’єрному розвитку. Крім того, для 23% респондентів важливим є розширення мережі професійних контактів (нетворкінг), що також є суттєвим чинником для їхнього професійного становлення.

Незважаючи на високий рівень інтересу до публічної служби, результати дослідження вказують на те, що молоді фахівці не завжди розглядають престижність статусу публічного службовця як основний мотив для працевлаштування в державному секторі. Лише 10% респондентів зазначили престижність статусу як ключовий фактор, що свідчить про те, що для сучасної молоді більш важливими є питання самореалізації та можливості впливати на позитивні зміни в країні, ніж статус або матеріальне заохочення.

Таким чином, основними чинниками, що стимулюють молодих людей до працевлаштування в публічній службі, є комбінація двох основних мотивів: бажання служити суспільству, відповідати за майбутнє країни, та прагнення до самореалізації через професійний розвиток і можливість реалізувати власні ідеї та проекти, що впливають на розвиток держави. Водночас, важливою є також роль соціальних аспектів, таких як стабільна заробітна плата та соціальний пакет. Так, на думку Ярмистого М.В., директора Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, у сучасних умовах розвитку державної служби відбувається значна психологічна трансформація у свідомості службовців. Зокрема, соціальна компетенція стає основним критерієм їх професійної діяльності. Ця компетенція не тільки відповідає за ефективність виконання обов'язків, але й відображає визначальний мотив – бажання принести реальну користь суспільству та громадянам. Водночас ці мотиви гармонійно поєднуються з прагненням до власної професійної реалізації в рамках державної служби, де важливо не лише виконувати свої функції, а й мати можливість побудувати кар'єру. Цей процес об'єднує ідеї соціальної відповідальності та прагматичний підхід до особистісного розвитку, що сприяє удосконаленню системи державної служби в цілому [344].

Для підвищення кількості молоді в державних органах НАДС регулярно комунікує з молоддю, поширюючи інформацію про державну службу, органи місцевого самоврядування. Таким чином підвищується рівень обізнаності про роботу публічних службовців. Крім того, експерти НАДС у співпраці з партнерами створили освітній серіал про публічних службовців, який

покликаний розширити знання про систему органів влади в Україні. Також, щороку НАДС проводить «Промодень на публічній службі», Всеукраїнський конкурс творчих робіт серед молоді та реалізовує низку інших ініціатив, які сприяють залученню молоді на публічну службу.

Вступ на публічну службу є важливим етапом у кар'єрі для багатьох молодих фахівців, однак, існує низка суттєвих бар'єрів, що значною мірою обмежують зацікавленість громадян у роботі в державному секторі (рис.4.4).

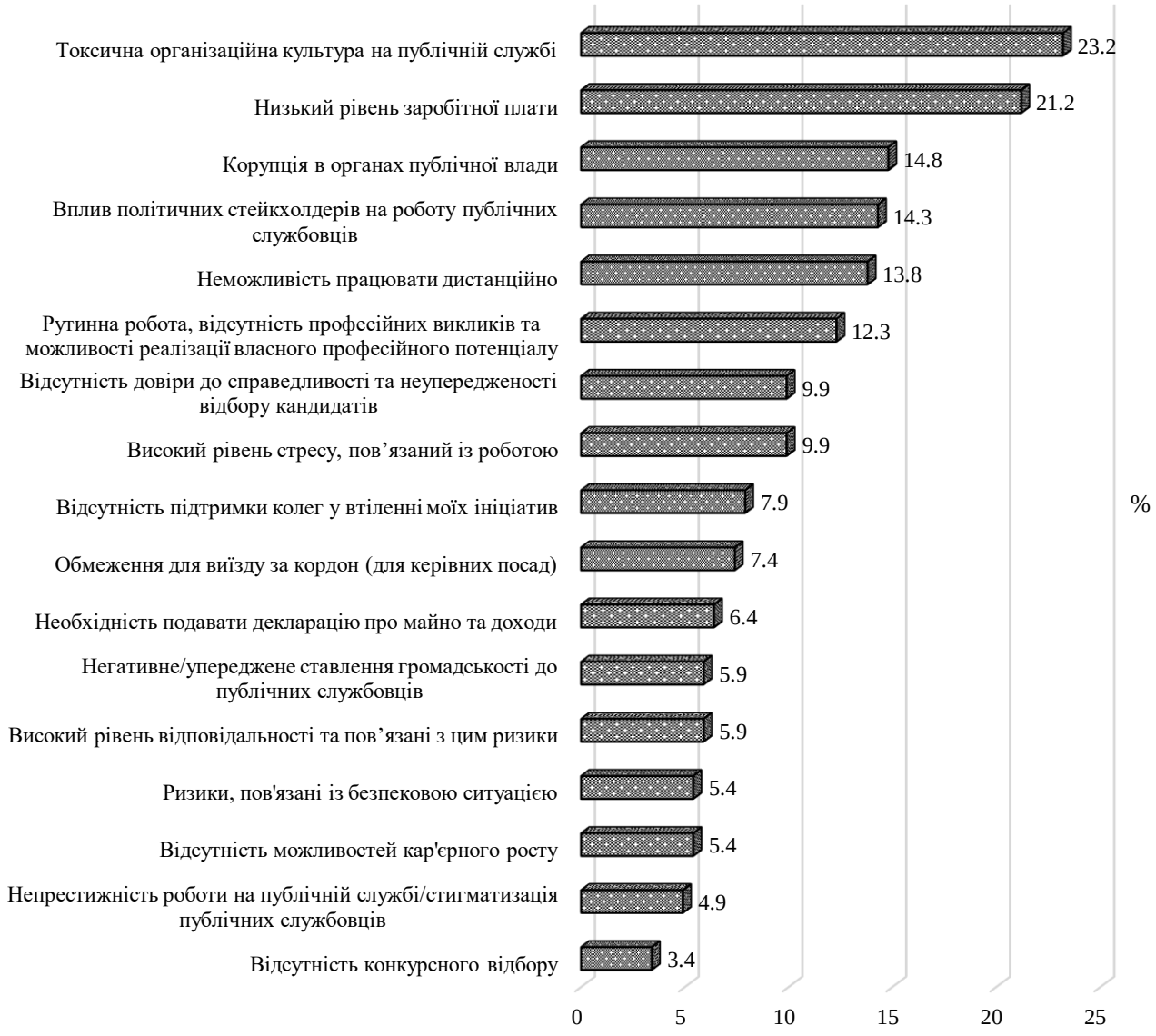


Рисунок 4.4 – Основні мотиваційні бар'єри роботи у публічній службі

Джерело: побудовано автором на основі даних [291, с.15-16]

Серед основних перепон, які негативно впливають на привабливість публічної служби, слід виділити токсичну організаційну культуру (23,2%),

низький рівень заробітної плати (21,2%) та корупцію, що спричинена політичним впливом стейкхолдерів (14,8%). Токсична організаційна культура є одним із найбільш вагомих бар'єрів для привабливості публічної служби. Вона виявляється в наявності застарілих правил і норм, що обмежують свободу дій і ініціативність співробітників. Така культура часто супроводжується недовірою до колег, відсутністю підтримки і взаємодії в межах організації, а також небажанням змінювати усталені практики. Вона знижує мотивацію працівників, роблячи їх менш проактивними в реалізації власних професійних амбіцій.

Низький рівень заробітної плати є ще одним важливим фактором, що обмежує залучення молодих спеціалістів на публічну службу. Заробітна плата, яка не відповідає рівню вимог та відповідальності на публічних посадах, створює додаткові перешкоди для вступу на публічну службу. Це часто веде до втрати потенціалу та відтоку кваліфікованих кадрів до приватного сектору, де пропонуються значно вищі умови праці або відтік спеціалістів за кордон [162].

Корупція та політичний вплив на роботу публічних службовців створюють додаткові бар'єри для залучення молодих кадрів. Наявність корупційних схем у державних органах, а також політичний тиск з боку впливових стейкхолдерів, обмежує незалежність та ефективність роботи публічних службовців. Це не тільки сприяє формуванню негативного іміджу публічної служби, але й ускладнює реалізацію державних програм та політик, що в свою чергу знижує довіру громадян до державних інституцій. Корупція в системі державного управління стає серйозною перепоною для залучення молоді до державної служби. Замість того, щоб підтримувати та розвивати талановитих і кваліфікованих молодих спеціалістів, корупційні практики створюють бар'єри для їхнього кар'єрного зростання, зокрема через вимоги хабарів чи непрозорі умови конкурсів. Для молодих людей, які прагнуть працювати на благо суспільства і вірять у справедливість, корупція може стати важким випробуванням. Вони не лише стикаються з несправедливими умовами конкуренції, але й переживають моральні та емоційні розчарування.

До найважливіших змін на публічній службі для підвищення привабливості, на думку респондентів, належали підвищення рівня заробітної

плати (22,2%), зниження рівня корупції на державній службі (18,2%), обмеження політичного впливу на публічну службу (15,8%), зміна підходів до управління персоналом на публічній службі (15,8%) та гнучкий графік та формати роботи (15,8%). Важливу роль відіграють також сприятливий організаційний клімат, можливості професійного розвитку і справедливі конкурси на посади. Ці зміни можуть значно підвищити мотивацію кандидатів та утримання кадрів у публічній службі (рис. 4.5).

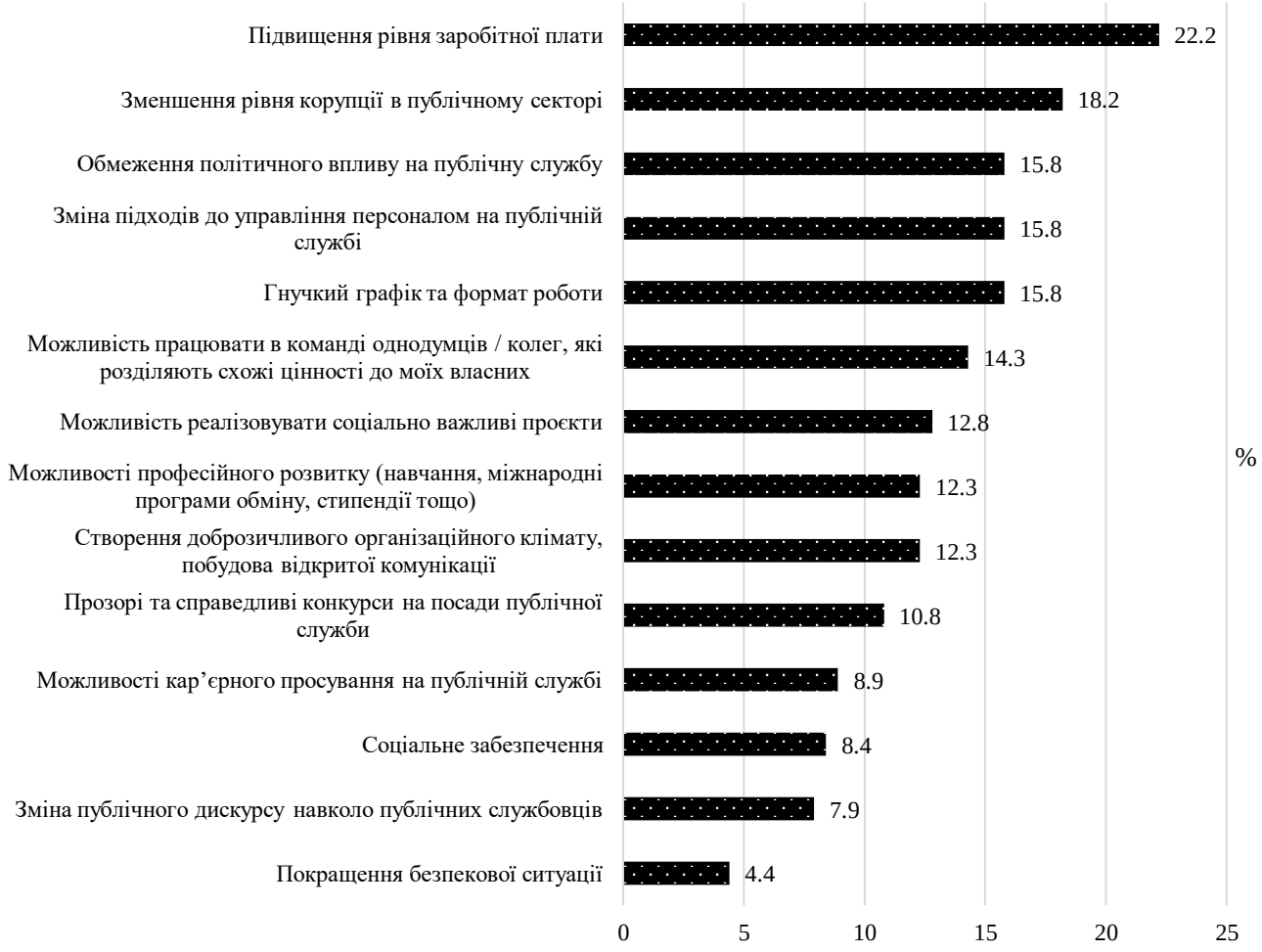


Рисунок 4.5 – Результати опитування респондентів щодо можливих змін на публічній службі для підвищення привабливості роботи в державному секторі (не більше 5 варіантів відповідей)

Джерело: сформовано автором із застосуванням [19]

Таким чином, попереднє дослідження окреслює загальні орієнтири змін, необхідних для підвищення привабливості публічної служби. Наступним кроком у межах дисертаційного дослідження стало проведення окремого анкетування (Додаток З) серед здобувачів вищої освіти Миколаївського національного

аграрного університету, які навчаються за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форм здобуття освіти. Анкетування було спрямоване на ідентифікацію очікувань та мотиваційних чинників студентської молоді щодо кар'єрних перспектив у сфері публічного управління. На відміну від досліджень, організованих Національним агентством з питань державної служби, де респондентами виступають діючі та потенційні державні службовці, проведене опитування зосереджувалося саме на цільовій групі – здобувачах освіти, які вже здійснюють професійну підготовку у відповідній галузі й у найближчій перспективі можуть стати кадровим резервом державної служби. Такий підхід дозволяє зіставити очікування майбутніх фахівців із реальними викликами, що постають перед системою публічного управління, а також виявити специфіку бар'єрів та установок молоді, яка перебуває на етапі професійного становлення.

Загальна кількість респондентів становила 86 осіб. Опитування було проведене за методикою шкали Лайкерта (оцінювання від 1 до 5 балів) із можливістю вибору до п'яти варіантів відповідей із запропонованого переліку очікуваних змін. Це дало змогу визначити, які фактори, на думку студентів, є ключовими для підвищення привабливості публічної служби. Узагальнені результати подано у таблиці 4.5, де відображено як кількісні показники відповідей, так і їхній відсотковий розподіл від загальної кількості учасників опитування. Слід зазначити, що сумарні відсотки перевищують 100%, оскільки кожен респондент міг обрати декілька варіантів.

Додатково було проведено аналіз соціально-демографічного складу вибірки, що дозволило окреслити вікову структуру учасників опитування: 7 осіб віком до 20 років, 18 осіб – від 21 до 25 років, 21 особа – від 26 до 30 років, а найбільш чисельну групу склали респонденти віком понад 30 років (40 осіб). Такий розподіл підтверджує наявність як молодших студентів, які лише розпочинають свій професійний шлях, так і тих, хто вже має попередній досвід роботи або поєднує навчання з практичною діяльністю, що збагачує результати опитування й забезпечує їхню репрезентативність у контексті досліджуваної проблематики.

Таблиця 4.5 Результати опитування здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Миколаївського національного аграрного університету щодо можливих змін на публічній службі для підвищення привабливості роботи в державному секторі (не більше 5 варіантів відповідей)

Очікувані зміни	Кількість відповідей, од.	Частка від загальної кількості респонтеднів, %
Підвищення рівня заробітної плати	22	25,6
Зменшення рівня корупції у державних органах	17	19,8
Обмеження політичного впливу на діяльність публічної служби	15	17,4
Удосконалення підходів до управління персоналом	14	16,3
Запровадження гнучких форматів зайнятості	13	15,1
Формування сприятливого організаційного клімату	13	15,1
Можливість реалізовувати соціально значущі проєкти	14	16,3
Розширення можливостей професійного розвитку	13	15,1
Забезпечення прозорості та справедливості конкурсних процедур	11	12,8
Чіткі перспективи кар’єрного зростання	8	9,3
Розширення соціальних гарантій	8	9,3
Підвищення суспільного престижу державної служби	16	18,6
Забезпечення особистої та професійної безпеки службовців	15	17,4

Джерело: результати опитування

Для більшої наочності узагальнені результати відображено на рисунку 4.6, що дозволяє простежити розподіл відповідей респондентів та визначити відносну вагу кожного із запропонованих чинників.

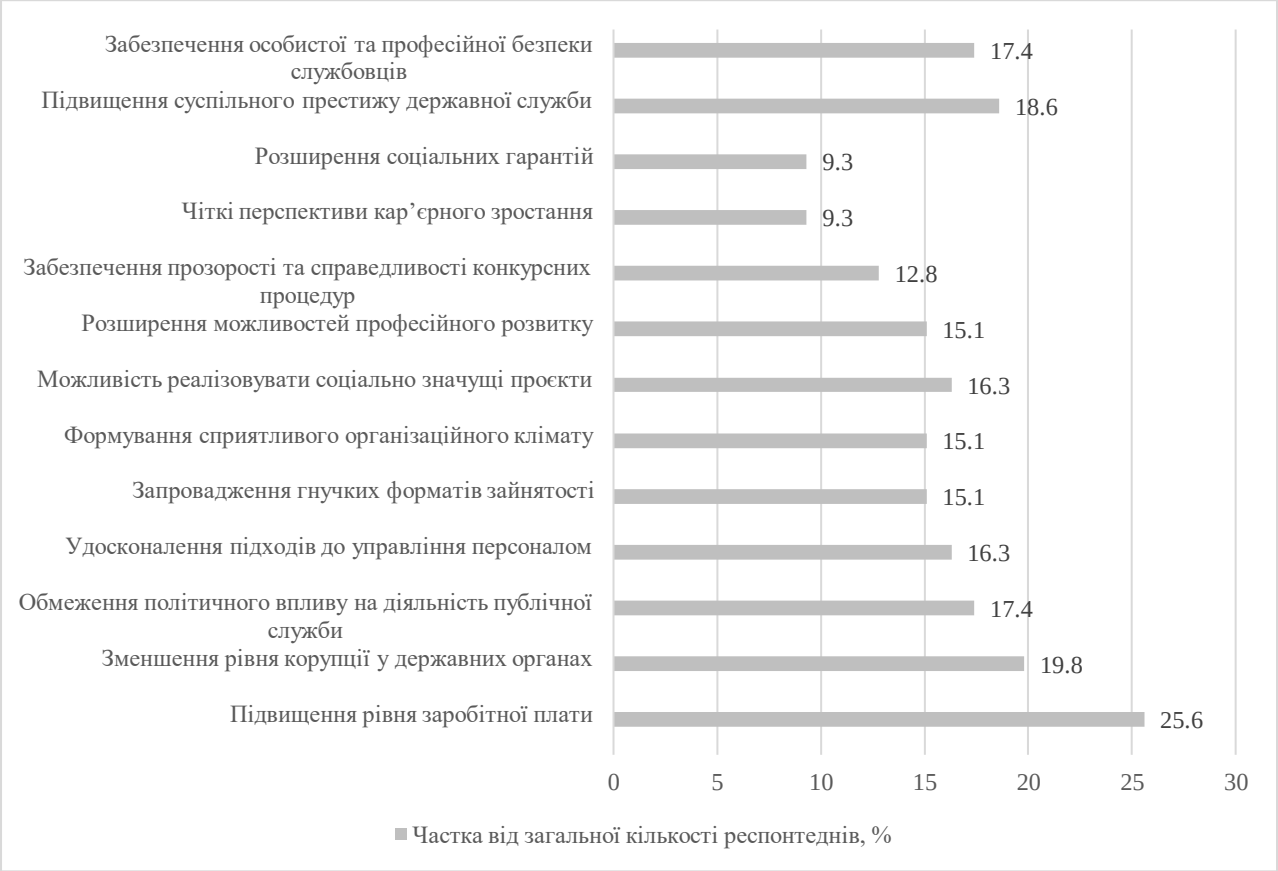


Рисунок 4.6 – Розподіл відповідей здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» щодо чинників підвищення привабливості публічної служби, за результатами опитування у 2024 р., %

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Результати опитування свідчать, що найбільш очікуваною зміною є підвищення рівня заробітної плати, яке відзначили 25,6 % респондентів. Вагоме значення також мають зменшення рівня корупції у державних органах – 19,8 %, підвищення суспільного престижу державної служби – 18,6 %, обмеження політичного впливу та забезпечення особистої і професійної безпеки службовців – по 17,4 відсотків. Отже, привабливість публічної служби для здобувачів освіти формується сукупністю матеріальних, інституційних і безпекових чинників. Це обґрунтовує необхідність комплексного вдосконалення кадрової політики, яке має передбачати належну оплату праці, прозорість управлінських процесів, професійний розвиток і створення безпечного організаційного середовища.

Результати як загальнонаціональних досліджень, так і проведеного опитування серед студентської молоді підтверджують, що прозорість і чесність конкурсного відбору є одним із базових чинників мотивації до вступу на

публічну службу. Це положення корелює з нормами Закону України «Про державну службу», де конкурсний добір визначено єдиним інструментом формування кадрового складу на засадах меритократії, рівних можливостей та доброчесності. У цьому контексті подальший аналіз спрямований на вивчення специфіки сприйняття конкурсних процедур різними цільовими групами респондентів – потенційними кандидатами та тими, хто вже має досвід участі у конкурсах. Це дозволяє виявити пріоритетні напрями удосконалення процесу рекрутингу, визначити ключові бар'єри та стимулюючі фактори, а також оцінити відповідність практики конкурсного добору задекларованим у законодавстві принципам (табл. 4.6).

Таблиця 4.6 Напрями покращення конкурсної процедури на державну службу потенційних кандидатів та осіб із досвідом участі

Напрям	Потенційні кандидати на державну службу	Особи з досвідом участі у конкурсах на державну службу
Спрощення процедур подачі документів	Створення єдиної онлайн-платформи для подачі документів	Автоматизація процедур, зменшення затримок, легкий моніторинг статусу заявки
Підвищення прозорості процесу	Публікація чітких критеріїв оцінки та доступ до інформації про етапи відбору	Онлайн-трансляції ключових етапів, таких як інтерв'ю
Забезпечення зворотного зв'язку	Регулярний зворотний зв'язок щодо статусу заявки та результатів	Рекомендації для покращення результатів
Покращення комунікації та доступності інформації	Проведення інформаційних кампаній, використання соціальних мереж для поширення інформації про вакансії	Підтримання регулярної комунікації через соціальні мережі
Підвищення заробітної плати	Впровадження мотиваційних програм та підвищення заробітної плати для державних службовців	Конкурентна заробітна плата та мотиваційні програми
Кар'єрне зростання	Розробка чітких програм кар'єрного розвитку та підвищення кваліфікації	Регулярні тренінги та курси, чіткі програми кар'єрного зростання
Покращення умов праці	Забезпечення підтримки та наставництва для нових працівників, створення сприятливого робочого середовища	Програми наставництва та психологічна підтримка для запобігання стресовим ситуаціям на роботі

Джерело: сформовано автором із застосуванням [243]

Узагальнені напрями вдосконалення конкурсної процедури свідчать, що залучення молоді до публічної сфери потребує також відповідного інституційного середовища, у якому формуються необхідні компетентності та досвід громадянської участі. На місцевому рівні таке середовище можуть створювати профільні органи молодіжної політики, молодіжні ради, громадські організації та молодіжні простори.

Важливим структурним елементом інституційного середовища регіону, що забезпечує інтеграцію молоді до публічної сфери, є Управління молодіжної політики Миколаївської міської ради – виконавчий орган, відповідальний за формування та реалізацію муніципальної молодіжної політики [305]. Його діяльність має безпосередній вплив на розвиток трудових ресурсів публічної сфери, оскільки саме через молодіжні програми, ініціативи та механізми участі здійснюється рання соціалізація молоді, формування громадянських, комунікаційних та лідерських компетентностей, а також підготовка потенційного кадрового резерву для органів місцевого самоврядування [138].

Основні завдання Управління – підтримка, становлення та розвиток молодого покоління, створення умов для його активної участі в суспільному житті громади, надання правової допомоги молоді, а також розроблення та реалізація програм, спрямованих на формування молодіжного лідерства та підвищення спроможності молодіжних організацій. Діяльність Управління молодіжної політики Миколаївської міської ради охоплює кілька ключових напрямів, які забезпечують розвиток компетентностей молоді, її залучення до публічних процесів і формування кадрового резерву для органів місцевого самоврядування. Узагальнена структура цих напрямів подана на рисунку 4.7.

Таким чином, Управління молодіжної політики Миколаївської міської ради виступає важливим інститутом формування кадрового середовища регіону. Воно забезпечує створення умов для розвитку молодіжного потенціалу, організовує простір для здобуття компетентностей, необхідних для роботи у публічному секторі, та сприяє формуванню нового покоління громадських лідерів, соціальних фахівців і майбутніх посадовців органів місцевого самоврядування. Його діяльність підсилює здатність громади до відновлення,

сприяє модернізації моделі публічного управління, забезпечує сталість людського капіталу та формує інституційні механізми включення молоді до процесів регіонального розвитку.

Рисунок 4.7 – Напрями діяльності Управління молодіжної політики Миколаївської міської ради як механізми інституційного включення молоді до публічної сфери регіону

Джерело: власні дослідження

Важливою складовою інституційної інфраструктури інтеграції молоді до публічної сфери регіону є Миколаївський міський молодіжний простір «Хвиля», відкритий у 2024 році за підтримки UNICEF та Миколаївської міської ради. Простір функціонує як багатофункціональний центр неформальної освіти, громадської активності та комунікації, забезпечуючи сталі механізми включення молоді до суспільного та управлінського життя міста.

На відміну від традиційних молодіжних клубів чи культурних установ, «Хвиля» виконує структурну роль у формуванні нового кадрового потенціалу громади, оскільки поєднує освітню, комунікаційну, соціальну та проєктну складові. У діяльності «Хвилі» простежуються ключові механізми інституційного включення молоді (рис.4.8).

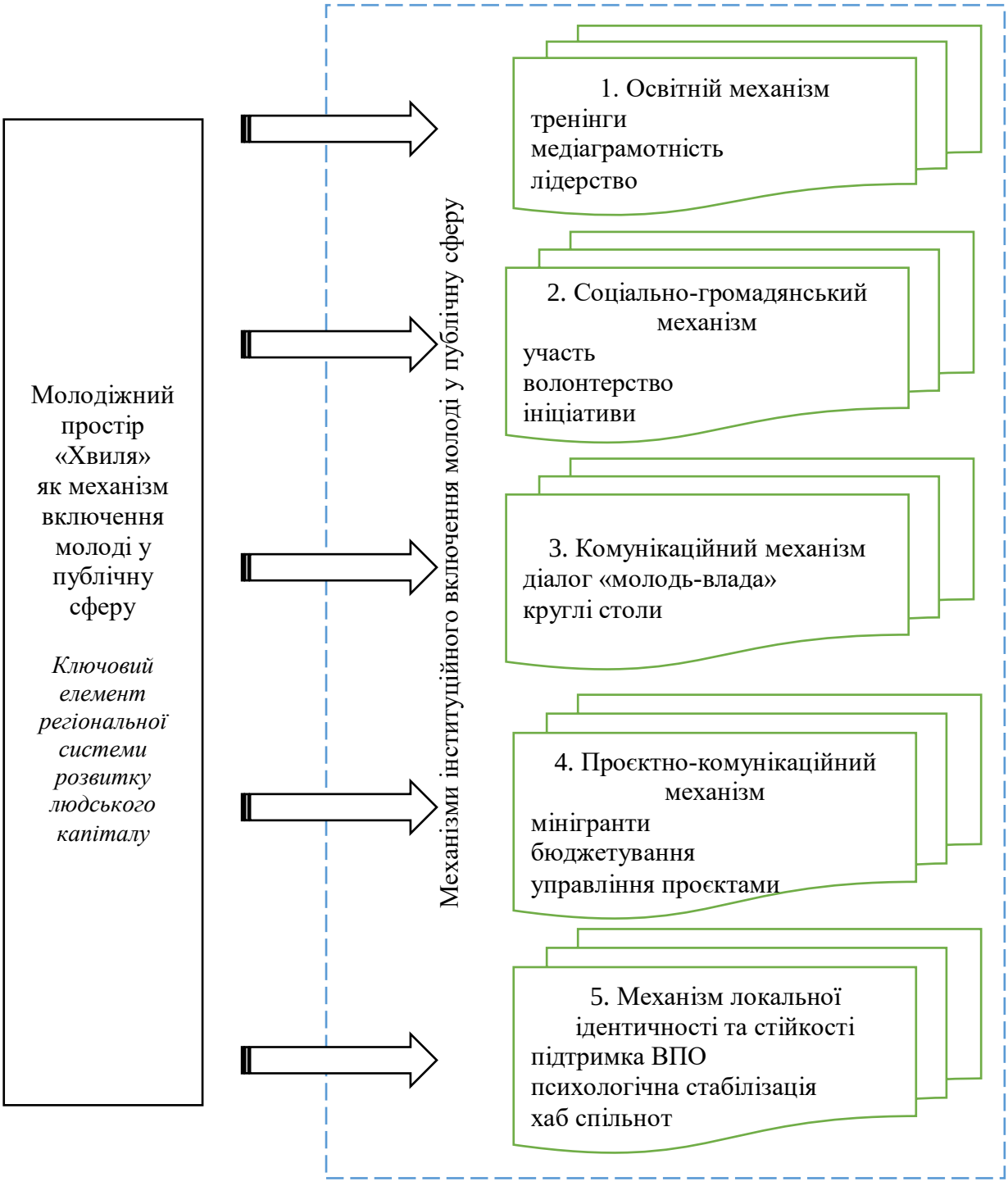


Рисунок 4.8 – Функціонально-структурна модель механізмів інституційного включення молоді у публічну сферу через діяльність молодіжного простору «Хвиля»

Джерело: власні дослідження

Застосування системного підходу дозволяє розглядати «Хвилю» не лише як простір проведення молодіжних активностей, а як структурно оформлений елемент місцевої інфраструктури розвитку людського капіталу, що забезпечує послідовне формування компетентностей, необхідних для включення молоді до управлінських, громадських і соціальних процесів. Освітній, соціально-громадянський, комунікаційний, проєктно-кваліфікаційний та механізм локальної ідентичності та стійкості утворюють взаємопов'язану систему, у межах якої здійснюється комплексний вплив на розвиток молоді. Кожен із механізмів спрямований на формування окремих груп компетентностей, що відповідає сучасним підходам ЄС та Ради Європи до розвитку молодіжної політики та участі молоді у публічному врядуванні.

Змістовне наповнення діяльності простору – тренінги, воркшопи, дискусійні клуби, стажування, мінігрантові конкурси, волонтерські ініціативи та проєктні лабораторії створює умови для практичного застосування здобутих знань. Завдяки цьому молодіжний простір виступає не тільки інструментом соціалізації чи творчого розвитку, але й платформою для формування кадрового резерву громади. Молоді люди отримують досвід організації подій, модерування дискусій, взаємодії з органами влади, розробки проєктів, що є базою для подальшої професійної діяльності у публічній сфері. У результаті «Хвиля» виступає не лише простором молодіжного розвитку, а й важливим структурним компонентом регіональної екосистеми формування трудових ресурсів публічної сфери Миколаївської області, що відповідає стратегічним завданням відновлення та модернізації регіону в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Важливим інституційним середовищем формування та інтеграції молоді до публічної сфери регіону виступає Миколаївський національний аграрний університет, який забезпечує підготовку фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет відіграє системоутворюючу роль у формуванні кадрового потенціалу публічної сфери регіону, поєднуючи освітню, наукову та практико-орієнтовану складові.

Підготовка здобувачів освіти здійснюється з урахуванням сучасних викликів розвитку публічного управління та потреб регіону.

Ефективним інструментом інтеграції молоді до публічної сфери є залучення студентів до діяльності органів місцевого самоврядування через практичну підготовку, стажування та участь у спільних проєктах. Зокрема, результати кейсового аналізу участі студентів у реалізації локальних ініціатив територіальних громад підтверджують, що така взаємодія сприяє формуванню професійних компетентностей, розвитку відповідальності та підвищенню рівня довіри до інституцій публічної влади. Важливу роль у цьому процесі відіграє діяльність ГО «Об'єднані добром», яка виступає платформою для практичної реалізації молодіжних ініціатив, розвитку волонтерства та громадянської активності. У межах реалізації проєктів організації студенти спеціальності 281 залучаються до розробки та впровадження соціальних і освітніх заходів, що сприяє набуттю практичного досвіду у сфері публічного управління, комунікації з громадою та управління проєктами.

Крім того, участь здобувачів освіти у діяльності студентського самоврядування, наукових гуртків, молодіжних рад та проєктних груп формує лідерські якості, управлінське мислення та навички командної роботи. Такий підхід забезпечує поєднання теоретичної підготовки з практичною діяльністю, що є ключовим фактором ефективної інтеграції молоді до публічної сфери.

Водночас, аналіз кадрових процесів у публічній сфері був би неповним без урахування ролі тих інституцій, що формують зовнішнє кадрове середовище, зокрема громадського сектору, який дедалі активніше впливає на розвиток людського потенціалу регіону. Особливе місце серед таких інституцій посідають молодіжні громадські організації, які, реагуючи на виклики повоєнного відновлення, демонструють значне зростання активності та спроможності. Саме вони з 2022 року стають помітним каналом соціальної мобільності молоді, формування її громадянських компетентностей і підготовки майбутнього кадрового резерву для публічного управління, що актуалізує необхідність їх детального аналізу як сегменту трудових ресурсів публічної сфери регіону.

За станом на 2024 рік у регіоні функціонують 29 молодіжних громадських організацій, що на третину більше порівняно з 2023 роком, що свідчить про відчутне посилення молодіжної активності навіть в умовах воєнного стану. Молодіжні ГО демонструють високу здатність до проєктної діяльності, налагодження міжсекторної співпраці, залучення зовнішніх ресурсів, а також забезпечують формування специфічного типу трудових ресурсів – компетентнісно гнучких, інноваційно орієнтованих і здатних швидко адаптуватися до кризових умов [128].

Разом із тим, територіальний розподіл молодіжних організацій залишається нерівномірним.

У Первомайському районі діють 5 організацій, охоплюючи 4 громади.

У Баштанському районі функціонують 7 молодіжних ГО.

У Вознесенському районі – лише одна організація, що відображає обмеженість молодіжної інфраструктури на локальному рівні.

Найбільша концентрація спостерігається у Миколаївському районі, де усього в двох громадах зареєстровано 16 молодіжних організацій. Це пов’язано з наявністю потужної освітньої та громадянської інфраструктури, а також активним залученням молоді до проєктів міжнародних донорів.

Молодіжні простори, яких у територіальних громадах області налічується 13, виконують функції інституційної підтримки та розвитку кадрового потенціалу молодіжних ГО. Вони стають базовими центрами неформальної освіти, громадянської участі, творчих ініціатив та міжрегіональної кооперації. На їхній основі можливо формувати регіональний молодіжний центр, який забезпечив би координацію кадрового розвитку молодіжного сектору, підтримку проєктної діяльності та формування молодіжного лідерського резерву.

Динаміка реалізованих молодіжних проєктів (рис.4.9) підтверджує прогресивне зростання активності молодіжних організацій і їхню спроможність залучати фінансові та людські ресурси для вирішення соціальних і гуманітарних проблем.

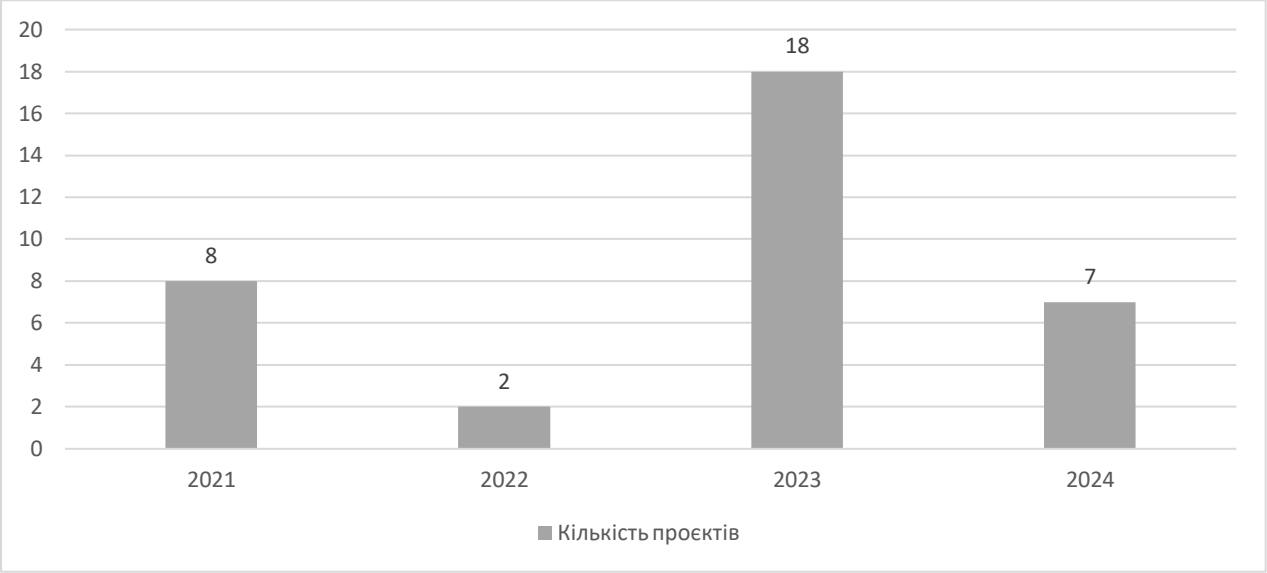


Рисунок 4.9 – Динаміка реалізованих молодіжних проєктів у Миколаївській області

Джерело: складено автором за даними [189]

Це робить молодіжний сектор важливим елементом системи регіональних трудових ресурсів, оскільки він формує: нову генерацію громадських лідерів [138]; кадровий резерв для органів місцевого самоврядування; професійні спільноти у сферах соціальної роботи, культури, освіти та публічних комунікацій; волонтерські команди високої мобільності та стійкості. Таким чином, молодіжні громадські організації слугують не лише інституційною основою реалізації молодіжної політики, а й ключовим джерелом відтворення, оновлення і модернізації трудових ресурсів громадського сектору області. Їхня активність прямо корелює з рівнем спроможності громад, які забезпечують підтримку молодіжних просторів, налагоджують співпрацю з донорськими інституціями та створюють сприятливі умови для самореалізації молоді.

Проведений аналіз засвідчив, що окремі інституції молодіжної інфраструктури забезпечують розвиток громадянської активності й професійних компетентностей молоді, однак їхня діяльність не завжди утворює цілісний механізм переходу від навчання до професійної реалізації у публічній сфері. Це зумовлює необхідність поєднання ресурсів закладів вищої освіти та громадських організацій у межах єдиної моделі, яка забезпечуватиме послідовне набуття

молоддю теоретичних знань, практичного досвіду та компетентностей, необхідних для подальшої професійної діяльності.

На підставі узагальнення результатів дослідження обґрунтовано модель формування трудових ресурсів молоді для публічної сфери регіону через взаємодію закладу вищої освіти та громадської організації (рис.4.10).

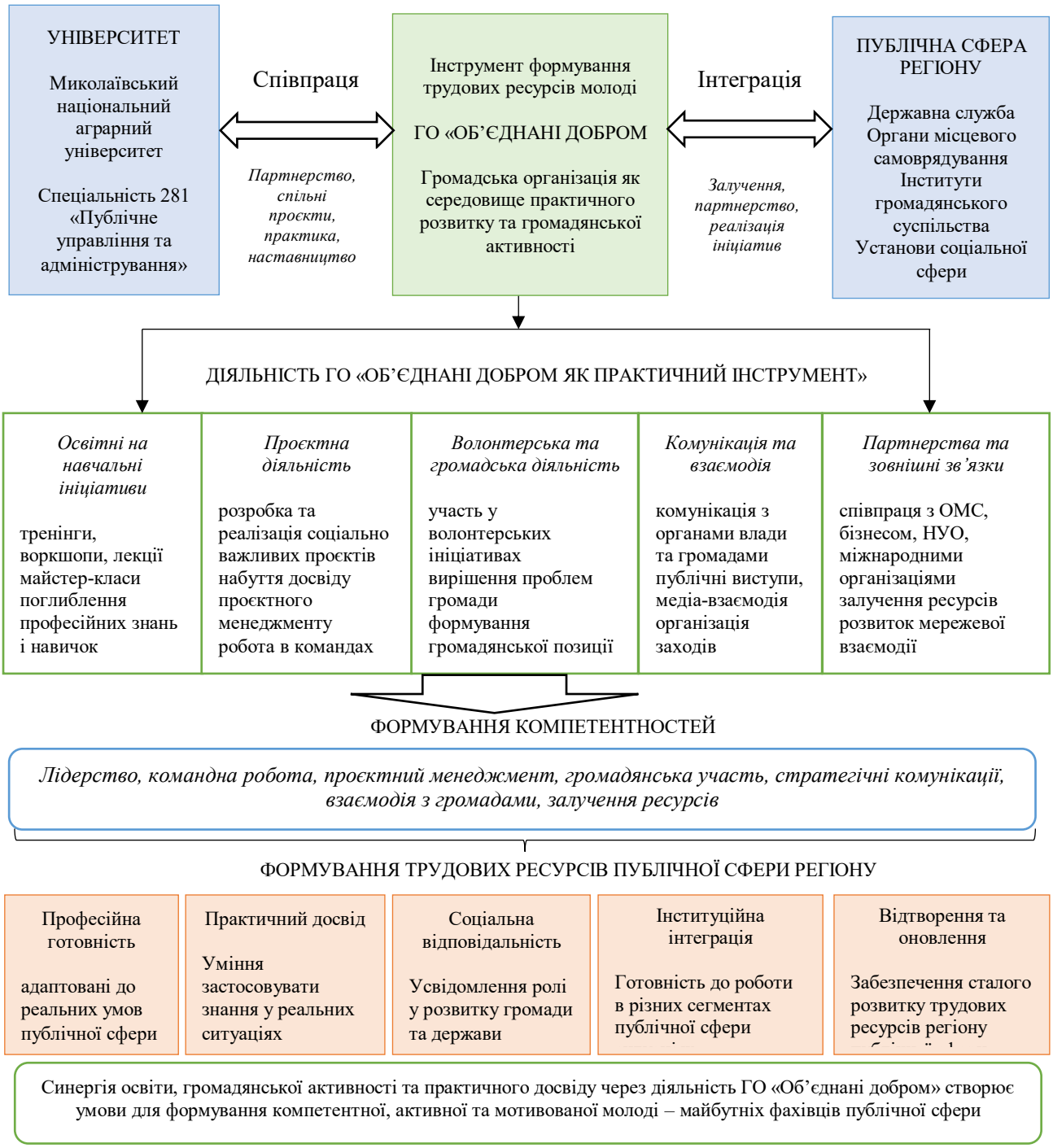


Рисунок 4.10 – Модель формування трудових ресурсів молоді для публічної сфери регіону через взаємодію університету та ГО «Об'єднані добром»

Джерело: сформовано автором

Практичну основу запропонованої моделі становить співпраця Миколаївського національного аграрного університету з ГО «Об'єднані добром», у межах якої професійна підготовка здобувачів освіти поєднується з їх залученням до проєктної, освітньої, волонтерської та громадської діяльності. Така участь забезпечує набуття досвіду командної роботи, проєктного менеджменту, публічної комунікації, організації заходів, залучення ресурсів і взаємодії з органами влади та територіальними громадами. На відміну від підходів, за яких молодь розглядається переважно як потенційний кадровий резерв державної служби, запропонована модель визначає громадську організацію як інституційну ланку між професійною підготовкою, набуттям практичних компетентностей і подальшою інтеграцією молоді до органів публічної влади, місцевого самоврядування, громадського сектору та установ соціальної сфери. Запропонована модель забезпечує формування практичних компетентностей молоді та її первинне включення до публічної сфери, однак результативність подальшої професійної інтеграції залежить від спроможності органів публічної влади залучати й утримувати підготовлених фахівців. Відтак інституційна взаємодія закладу вищої освіти та громадської організації має доповнюватися відповідними кадровими практиками безпосередньо на робочому місці – адаптацією, наставництвом, професійним розвитком, справедливим оцінюванням і створенням безпечного інклюзивного середовища.

Отже, кадрова політика органів публічного управління має охоплювати два взаємопов'язані напрями: залучення молодих фахівців і створення умов для їх довгострокового професійного закріплення у публічній сфері. Утримання працівників потребує формування сприятливого організаційного середовища, підтримки ініціативності, розвитку професійних компетентностей, налагодження зворотного зв'язку та забезпечення безбар'єрних умов праці. Основні напрями підвищення мотивації та задоволеності працівників систематизовано в табл. 4.7.

Таблиця 4.7 Ключові напрями підвищення мотивації та задоволеності працівників у публічній сфері

№	Назва кроку	Характеристика
1	Стимулювання працівників до співпраці та підтримки позитивної атмосфери	Тімбілдінг та спільні проєкти з метою стимулювання комунікації між працівниками; Створення простору для командної роботи або відпочинку; Волонтерство та інші заходи, що наближатимуть країну до перемоги; Організація навчання, тренінги та семінари, спрямовані на розвиток навичок співпраці та командної роботи.
2	Заохочення ініціативи та відзначення досягнень	Формування організаційної культури, у якій підтримуються ініціативність, новаторство та відповідальність працівників; Використання різних способів визнання (нагороди, подяки, публікація успіхів тощо); Висвітлення досягнень працівників на внутрішніх каналах комунікації та рекомендація керівникам відзначати досягнення колег під час внутрішніх зустрічей їх команд.
3	Запровадження практики надання зворотного зв’язку	Організація внутрішнього навчання для працівників з навичок надання та отримання зворотного зв’язку; Створення атмосфери відкритості та поваги до різних точок зору, щоб кожен працівник міг висловлювати свою думку без страху перед негативними наслідками.
4	Стимулювання навчання та професійного розвитку	Розвиток різних форм навчання та стимулювання працівників до саморозвитку; Формування переліку існуючих програм підвищення кваліфікації та інформування працівників про можливість навчання за такими програмами; Організація та проведення внутрішніх навчань; Стимулювання обміну досвідом між працівниками та впровадження кращих практик організації професійного навчання у регіоні.
5	Створення безбар’єрного робочого простору	Розвиток та підтримка балансу між роботою та особистим життям; Вивчення потреб у встановленні гнучкого режиму робочого часу чи віддаленої роботи; Робота з упередженнями у питаннях безбар’єрності та інклюзивності на робочому місці; Організація та проведення заходів, спрямованих на подолання стереотипів (щодо віку, гендеру, фізичних особливостей працівників); Проведення навчань щодо підтримки ментального здорови ментального здоров’я, боротьби зі стресом та професійним вигоранням; Вибудова системи внутрішніх комунікацій, що задовольнятиме потреби працівників в отриманні інформації; Організація місця для харчування та відпочинку, простору для відновлення психологічної рівноваги працівників тощо.

Джерело: сформовано автором

Якщо запропоновані в табл. 4.8 заходи спрямовані переважно на адаптацію, мотивацію та утримання працівників після їх входження до публічної сфери, то окремого обґрунтування потребують стратегічні механізми первинного залучення молодих фахівців. Вони мають охоплювати модернізацію

процедур працевлаштування, розвиток програм стажування, формування привабливого бренду публічної служби та створення зрозумілих траєкторій професійного і кар’єрного розвитку (табл. 4.8).

Таблиця 4.8 Стратегічні підходи до залучення молоді у сферу публічного управління

Стратегія	Характеристика	Очікувані результати
1. Гнучкість і привабливість працевлаштування	Впровадження строкових контрактів та гібридних моделей роботи, програми повернення фахівців з-за кордону.	Підвищення конкурентоспроможності публічної служби, більший доступ до кар'єрних можливостей.
2. Оптимізація конкурсних процедур	Забезпечення прозорості конкурсних процедур, створення електронних платформ для подачі заявок, впровадження тестувань.	Спрощення процесу рекрутації, підвищення довіри до публічної служби.
3. Покращення умов праці та соціальних гарантій	Встановлення чіткої структури оплати праці, програми професійного зростання та психологічної підтримки.	Поліпшення утримання кадрів, покращення робочої атмосфери.
4. Брендинг публічної служби	Проведення кампаній для підвищення обізнаності серед молоді про престиж публічної служби.	Збільшення зацікавленості молоді в публічному секторі.
5. Залучення молоді, яка перебуває в Україні та за кордоном	Впровадження гнучких форм зайнятості, інноваційні програми стажування.	Розширення міжнародної кадрової бази, підвищення професійних навичок молоді.
6. Заохочення за результатами роботи та кар'єрний розвиток	Введення гнучких компенсаційних пакетів, чітких програм кар'єрного зростання.	Збільшення мотивації та утримання працівників, розвиток у ключових галузях.

Джерело: сформовано автором

Одним з ключових аспектів є гнучкість працевлаштування, що дозволить залучити кадри з різних регіонів, а також сприятиме покращенню доступу до кар'єрних можливостей. Впровадження строкових контрактів та гібридних

моделей роботи відповідає європейським стандартам та дозволить залучити молодь, готову до інноваційних форм праці.

Конкурсна процедура сприяє прозорості у наборі кадрів, зокрема, в частині залучення молодих спеціалістів. Молодь прагне бачити чітко визначені механізми відбору і рівні можливості для доступу до публічної служби. Відновлення конкурсної процедури є кроком до підвищення інтересу до державної служби серед молодих людей, а використання електронних платформ для подачі документів та впровадження тестувань дозволить значно спростити процес рекрутації та збільшити довіру до державної служби.

Покращення умов праці та соціальних гарантій є важливою складовою для утримання кадрів в публічному секторі. Встановлення чіткої структури оплати праці, створення програм професійного зростання та надання психологічної підтримки сприятимуть покращенню робочої атмосфери і зниженню рівня стресу серед працівників, що, в свою чергу, підвищить їх продуктивність та залученість.

Брендинг публічної служби через кампанії для підвищення її престижу серед молоді є важливим кроком для збільшення зацікавленості в роботі на державній службі. Показ успішних кейсів працівників, які стали агентами змін, може мотивувати молодь робити свій вибір на користь публічного сектору. На думку Угіса Сікса, керівника проєкту EU4PAR, важливо не лише заохочувати молодь до публічної служби, а й створювати умови для їхньої довгострокової мотивації. Для цього необхідно переглянути підходи до комунікації – говорити мовою, яку молодь розуміє, використовувати сучасні канали залучення та формувати позитивний імідж публічної служби [343].

Ще одним напрямом є залучення молоді до публічної служби не лише в Україні, а й за кордоном через гнучкі форми зайнятості та інноваційні програми стажування, це дозволить забезпечити не тільки міжнародний обмін досвідом, а й підвищити рівень професійних навичок молодих спеціалістів, що стане важливим елементом у створенні кадрового потенціалу для майбутнього розвитку країни.

Також, важливим є впровадження гнучких компенсаційних пакетів та чітких програм кар'єрного зростання, що сприятимуть підвищенню мотивації працівників та їх утриманню в публічній службі. Це дозволить створити сприятливі умови для розвитку молодих спеціалістів у ключових галузях державного управління, що є важливим для досягнення стійкого розвитку та ефективного відновлення країни.

Отже, в умовах воєнного стану та національної відбудови публічна служба в Україні зіштовхнулась з необхідністю швидкої адаптації та збереження стабільності в системі управління. Процес залучення молодих фахівців до державної служби набуває особливого значення, оскільки цей сегмент кадрового потенціалу може стати важливим рушієм для реформ та подальшого розвитку публічного управління.

Дослідження показують, що значна частина молодих фахівців висловлює зацікавленість у роботі на публічній службі, де для них важливими мотивами є можливість впливати на розвиток держави, а також набути професійний досвід. Проте, незважаючи на високий рівень зацікавленості, існують бар'єри, які знижують привабливість цієї сфери для молоді, такі як відсутність конкурентних умов праці, недостатня прозорість процесів кар'єрного зростання та низький рівень мотивації через недостатню престижність цієї сфери.

Таким чином, для подолання цих бар'єрів необхідні комплексні зміни в кадровій політиці, зокрема, розробка нових стратегій для залучення молодих спеціалістів, включаючи програми наставництва, гнучкі кар'єрні механізми та створення конкурентних умов праці. Це дозволить не лише вирішити кадрові проблеми, а й забезпечити ефективне функціонування органів державної влади в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів.

У результаті, належне залучення молоді до публічної служби не лише підвищить ефективність управління, але й стане основою для стабільного розвитку та адаптації державних інститутів в умовах викликів, що постають перед Україною.

4.3 Використання цифрових рішень для зниження корупційних ризиків у системі управління трудовими ресурсами

Управління трудовими ресурсами публічної сфери традиційно є однією з найбільш уразливих сфер до корупційних проявів. Найбільші ризики виникають під час конкурсного добору та призначення на посади; просування по службі й оцінювання результатів діяльності; нарахування заробітної плати та надбавок; організації навчання й професійного розвитку. Причиною цього є висока дискретність управлінських рішень, інформаційна асиметрія між керівництвом і кандидатами, а також обмежена простежуваність кадрових процедур. Цифровізація процесів управління трудовими ресурсами сприяє зниженню корупційних ризиків за рахунок підвищення прозорості та підконтрольності управлінських рішень. Зокрема, впровадження електронних систем забезпечує фіксацію дій посадових осіб, ведення електронних журналів операцій, відкритий доступ до інформації та стандартизацію процедур, що суттєво обмежує можливості для неформального впливу та суб'єктивізму. У таких умовах кадрові рішення стають більш формалізованими, піддаються перевірці та можуть бути відтворені й проаналізовані на різних етапах їх прийняття.

У результаті формується інституційне середовище, у якому підвищується рівень доброчесності та відповідальності суб'єктів управління. Водночас важливо враховувати, яким чином впровадження цифрових інструментів відображається у сприйнятті самих публічних службовців, зокрема щодо рівня прозорості, справедливості та ефективності кадрових процедур.

Водночас для оцінки реального стану кадрової політики важливо враховувати очікування та сприйняття самих службовців. У цьому контексті показовими є результати масштабного дослідження, проведеного Національним агентством України з питань державної служби спільно з ГО «Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка» за підтримки норвезького Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS). Його метою було виявлення ключових параметрів організаційної культури публічної служби, визначення її сильних і слабких сторін, а також простеження

трансформації цінностей і поведінкових моделей службовців як чинника підвищення результативності державного управління.

Опитування здійснювалося в онлайн-форматі на умовах анонімності та охопило 43862 респондентів, серед яких 39557 державних службовців категорій «А», «Б» і «В» та 4305 посадових осіб місцевого самоврядування різних категорій. Серед усіх опитаних, 75,6% підтвердили, що на публічній службі заохочується доброчесність та нульова толерантність до корупції (рис. 4.11).

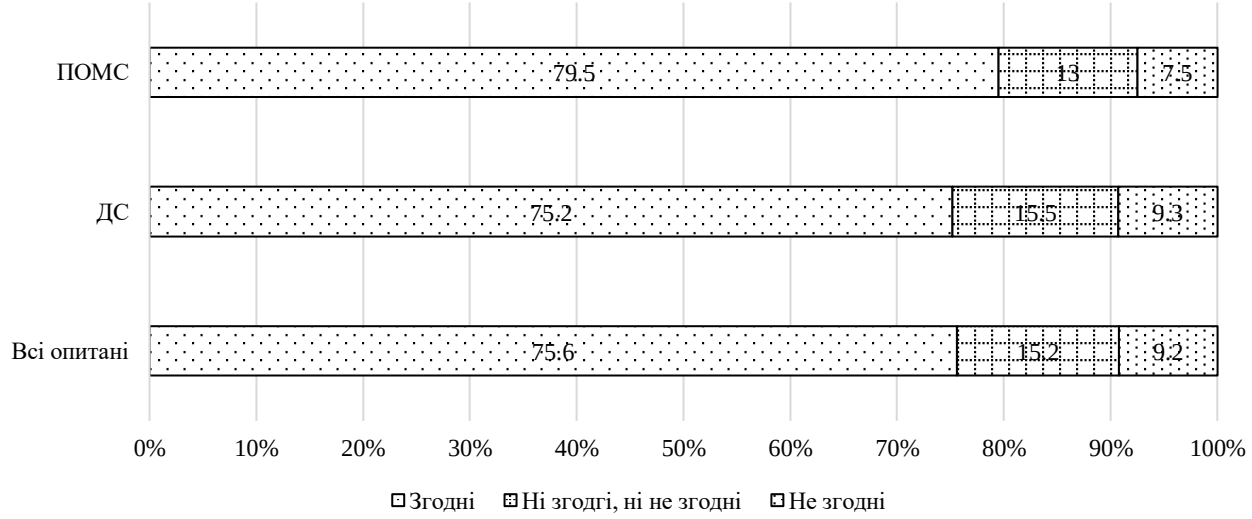


Рисунок 4.11 – Сприйняття респондентами принципу доброчесності та нульової толерантності до корупції у публічній службі, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [71]

При цьому ПОМС більш схильні давати вищу оцінку рівню доброчесності: 79,5% представників цієї групи погоджувалися або скоріше погоджуються з відповідним твердженням, що на 4% перевищувало загальний показник. Найвищий рівень підтримки твердження було зафіксовано серед працівників апарату районної в місті ради або її виконавчого органу (85,9%) та серед працівників четвертої категорії (81,7%). У групі ПОМС відносно менше респондентів не визначилися зі своєю позицією (13,0%) або висловили незгоду з цим твердженням (7,5%). Серед державних службовців 75,2% також погоджувалися з тим, що на публічній службі заохочується доброчесність та неприйняття корупції, тоді як 15,5% респондентів не змогли визначитися, а 9,3% висловили незгоду. Загалом саме державні службовці демонструють дещо

критичнішу позицію щодо цієї теми. Найбільший скепсис спостерігався серед представників органів судової влади або прокуратури – 13,5% висловили незгоду з твердженням. Аналіз даних у розрізі макрорегіонів виявив, що респонденти Донбасу більше схильні погоджуватися із твердженням (80,9%). У той же час опитані з Волинської, Тернопільської, Київської та Херсонської областей, а також із міста Київ менш охоче підтримують цю позицію – лише 71% порівняно з 80% в інших регіонах.

81,8% опитаних вважали, що доброчесність є основою організаційної культури. У середовищі державних службовців цей показник становив 81,5% (рис. 4.12).

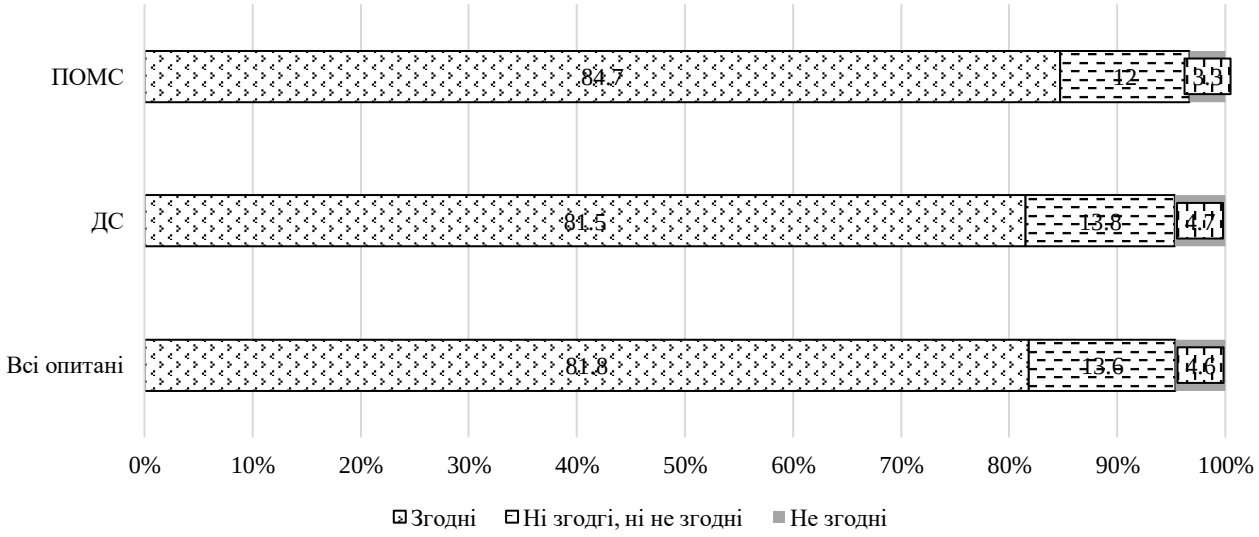


Рисунок 4.12 – Оцінка респондентами ролі доброчесності як базового елементу організаційної культури публічної служби, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [71]

Зокрема, доброчесність як фундамент організаційної культури їхнього державного органу визнали переважно ті державні службовці, які або лише починали кар'єру у сфері державної служби, або мали значний досвід роботи. Найвищий рівень підтримки спостерігався серед працівників органів судової влади та прокуратури (84,4%), а також у категорії «Б» (81,8%). Водночас 13,8% державних службовців не визначилися з позицією щодо цього твердження, що трохи перевищує аналогічний показник серед посадових осіб місцевого

самоврядування (12,0%). Негативну думку щодо ролі принципу доброчесності висловили 4,7% державних службовців, тоді як серед посадових осіб місцевого самоврядування таких лише 3,3 відсотки. Підтримка принципу доброчесності серед посадових осіб місцевого самоврядування становила 84,7%, найбільше серед представників апарату районних рад у містах або їх виконавчих органів (90,4%) і фахівців другої категорії (85,1%). Регіонально цей принцип отримав найбільшу підтримку серед респондентів Західного регіону, де його позитивно оцінили 81,7 відсотка.

У дослідженні щодо практичної реалізації принципу доброчесності та антикорупційних заходів спостерігалася сталість тенденції. Більшість респондентів, а саме 79,6%, підтвердили, що в їхніх установах впроваджуються практичні заходи, спрямовані на забезпечення доброчесності та нульову толерантність до корупції (рис. 4.13).

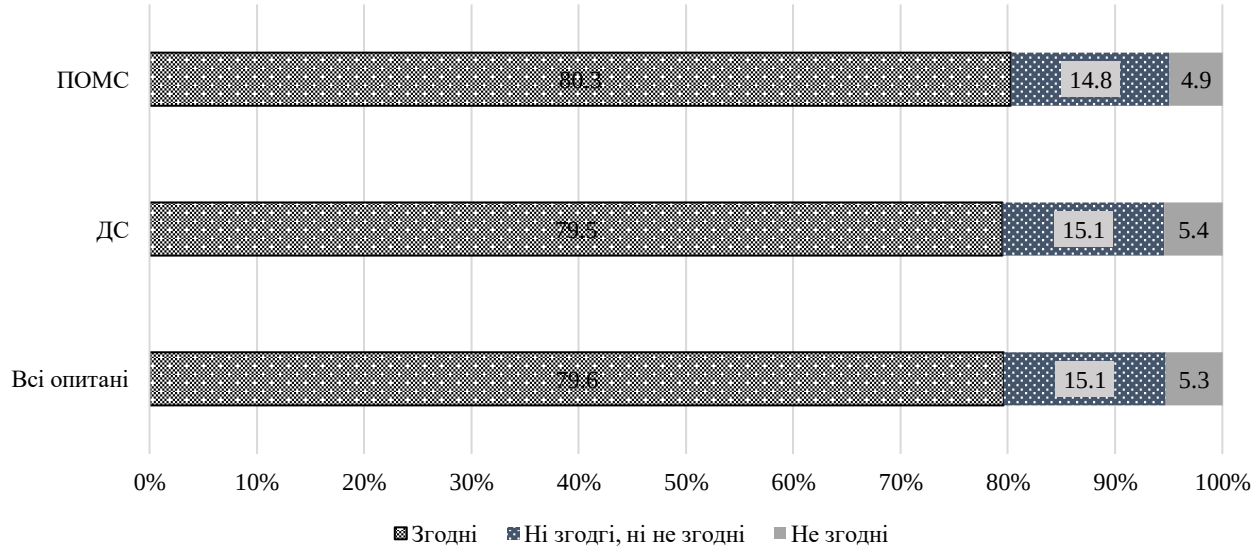


Рисунок 4.13 – Сприйняття респондентами практичних дій органів публічної влади у сфері забезпечення доброчесності та протидії корупції, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [71]

Нейтральну позицію зайняли 15,1% опитаних, які не висловили конкретного ставлення до цього питання. Лише 5,3% респондентів не погодилися із заявленим твердженням. При цьому значущих розбіжностей між представниками ДС та ПОМС щодо даного питання не зафіксовано.

Найбільший відсоток тих, хто впевнений у тому, що їхній державний орган активно впроваджував заходи для забезпечення доброчесності та нульової толерантності до корупції, спостерігався серед працівників центральних органів виконавчої влади (79,1%), службовців, які займали посади категорії «Б» (80,1%), а також серед державних службовців із невеликим стажем роботи (1–3 роки – 83,1%). Для посадових осіб місцевого самоврядування найбільший показник демонстрували працівники виконавчого апарату районної ради (84,4%) і другої категорії (80,9%). Мешканці Східного регіону (80,8%) і Донбасу (84%) частіше зазначали, що у їхніх організаціях здійснювалися практичні антикорупційні заходи. Так, більшість респондентів підтримували ідеї доброчесності та нульової толерантності до корупції, визнаючи їх основою організаційної культури на публічній службі. Велика частина опитаних вважала, що зазначені принципи не були суто декларативними, а застосовувалися на практиці через конкретні дії, спрямовані на їх реалізацію. Щодо впливу статі й віку респондентів на відповіді, значущих відмінностей не виявлено. Розподіл відповідей майже однаковий у всіх статевих і вікових групах. Однак чоловіки частіше обирали нейтральні варіанти у відповідях, тоді як жінки дали більше позитивних оцінок (різниця становила 1–2%). Представники вікової групи 61–64 роки рідше вибирали середній варіант у всіх трьох запитаннях.

На Донбасі рівень невизначеності у відповідях на всі три запитання значно нижчий порівняно з іншими регіонами, що пояснювалося здебільшого зростанням кількості позитивних відповідей. У цьому контексті особливо важливими були зміни у сприйнятті доброчесності та корупційних проявів серед представників державних служб протягом періоду повномасштабної війни (рис. 4.14). Переважна більшість респондентів вважала, що після початку масштабного вторгнення Росії в Україну суспільний запит на доброчесність, а також нетерпимість до корупції значно посилилися. Цю позицію підтримало 58,3% опитаних, тоді як лише 4,2% були впевнені, що такого зростання не було.

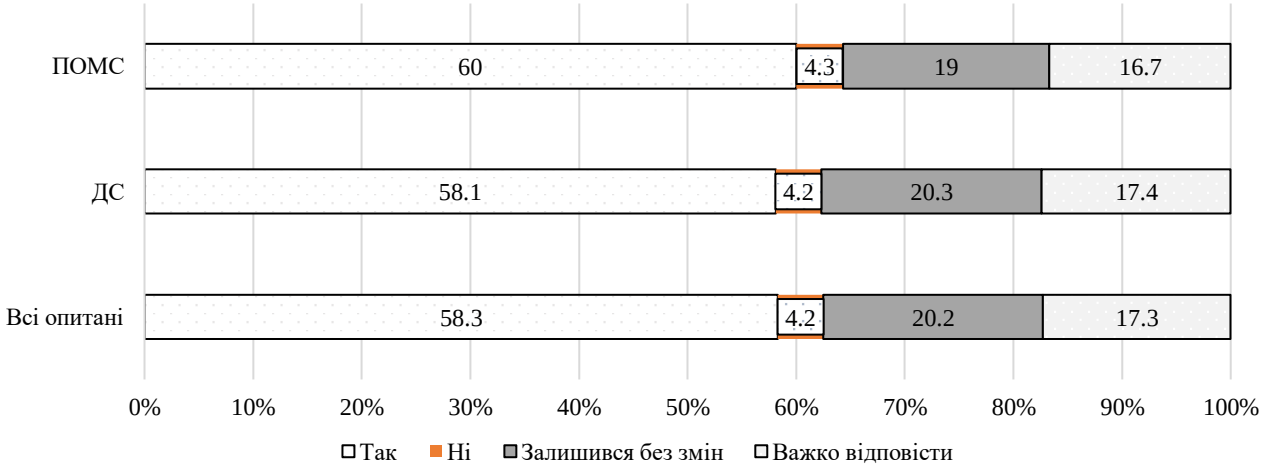


Рисунок 4.14 – Оцінка респондентами зростання суспільного запиту на доброчесну поведінку публічних службовців у період війни, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [71]

Чоловіки переважно вважали, що війна суттєво вплинула на ставлення до корупції та доброчесності – така думка спостерігалася у 66,5% опитаних, причому рівень згоди залежав від вікової категорії. При цьому працівники судів та прокуратури значно рідше звертають увагу на зростання запиту щодо доброчесності та боротьби з корупцією – лише 23,3%. Натомість представники виконкомів обласних рад набагато частіше зазначали, що через війну запит на ці питання підвищився (67%). Державні службовці категорії «Б» висловлювали позицію щодо зростання запиту частіше на 11%, ніж їхні колеги категорії «В». У той же час працівники органів місцевого самоврядування (категорія 2 і 1) частіше схиляються до думки, що запит не змінився – 26,3% та 25,5% відповідно. Респонденти зі Сходу України та Донбасу, які знаходяться ближче до зони бойових дій, меншою мірою вважали, що війна вплинула на зростання суспільного запиту на доброчесність – їхні показники становили 52,7% та 57,2% відповідно. Натомість мешканці Західного регіону більшою мірою погоджувалися із таким зв’язком: позитивні відповіді дали 60,4% опитаних.

14,4% опитаних дотримувалися думки, що державні службовці ніколи не зловживали своїм посадовим становищем для отримання вигоди поза межами офіційної зарплати та виплат (рис. 4.15).

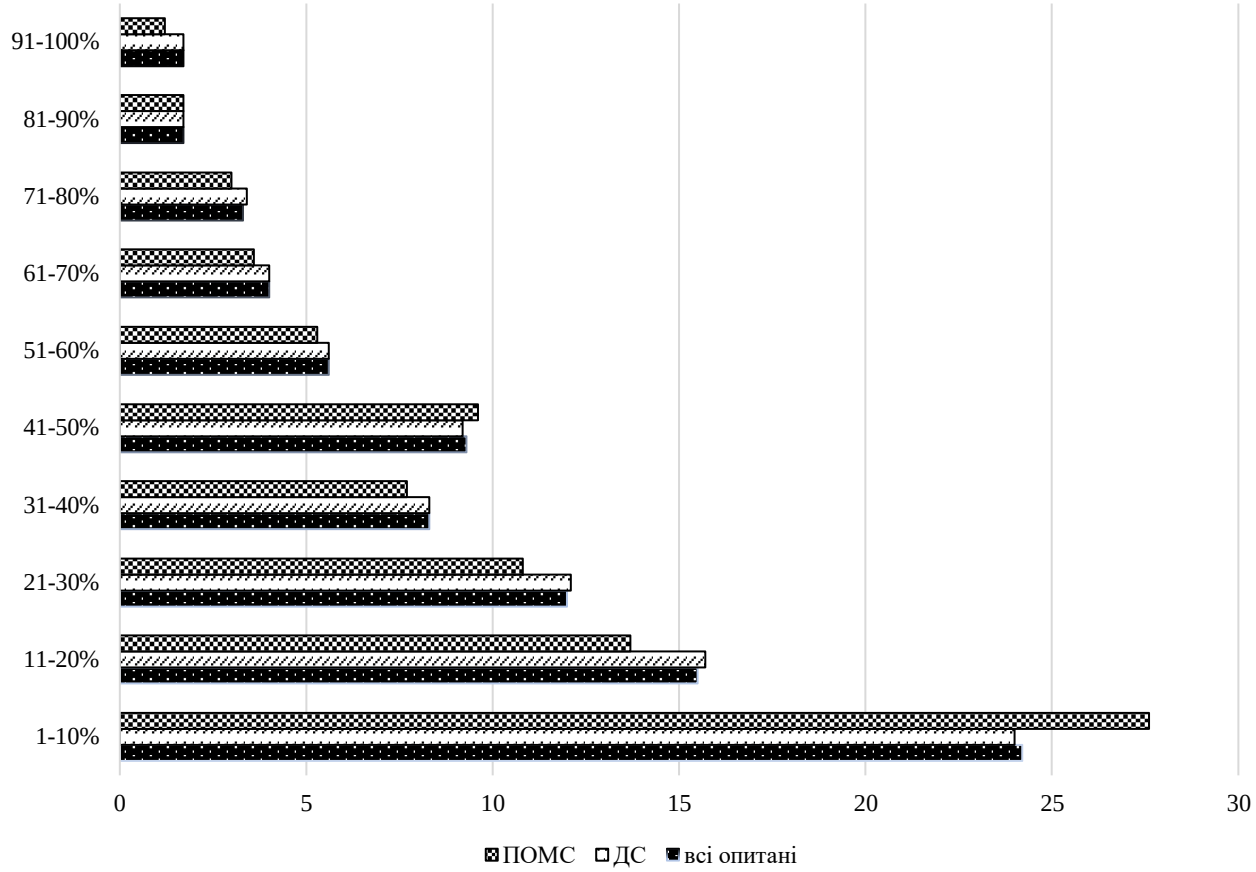


Рисунок 4.15 – Оцінка респондентами поширеності зловживань службовим становищем серед публічних службовців, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [71]

Згідно з відповідями респондентів, майже четверта частина опитаних (24,2%) вважала, що від 1% до 10% публічних службовців використовували своє становище для отримання особистої вигоди, яка виходила за межі офіційних виплат і зарплати. Ще 15,5% були впевнені, що таких службовців від 11% до 20%, а 12% оцінювали цей показник у межах від 21% до 30 відсотків. У сумі, 16,4% опитаних дотримувалися думки, що кожен або кожен другий публічний службовець використовував своє становище для отримання неправомірної вигоди. Загалом аналіз свідчить, що більшість респондентів (як серед ДС так і ПОМС) вважали рівень корупції порівняно низьким. Так, 53,8% опитаних зазначили, що або такі дії зовсім не відбуваються, або трапляються серед не більше ніж п’ятої частини всіх службовців. Це може вказувати на сформоване сприйняття корупції як явища, яке має обмежений масштаб і не є поширеним серед більшості працівників публічного сектору. Водночас попередні відповіді

свідчать про те, що проблему корупції та недоброчесності все ж гостро усвідомлюють. Це підтверджує актуальність необхідності впровадження ефективних заходів для обмеження зловживання владою та забезпечення прозорості діяльності публічних службовців.

Загалом, 57,1% опитаних висловили згоду з твердженням про можливість безперешкодно повідомляти про ймовірні факти правопорушень у своєму органі публічної влади, не хвилюючись про можливу загрозу переслідування. Позицію невизначеності або сумнівів щодо цього питання зайняли 29,8% респондентів. У той же час, 13,1% опитаних не погоджувалися або скоріше не погоджувалися з тим, що можуть вільно інформувати про правопорушення в рамках свого органу влади.

Разом з тим, близько 23-24% респондентів у системі публічної служби (як у ДС, так і в ОМС) повністю впевнені у можливості безперешкодно повідомляти про правопорушення без ризику переслідувань (рис. 4.16). Водночас понад 29-32% опитаних зазначили, що вони зовсім не згодні з цим твердженням, що вказує на відчутний рівень недовіри до механізмів захисту викривачів. Ще близько третини респондентів (30-33%) обрали варіант «важко відповісти», що може свідчити як про невизначеність у власних позиціях, так і про недостатню інформованість щодо інституційних гарантій. Лише незначна частка опитаних (приблизно 9%) схилялася до згоди, тоді як 4% висловили «скоріше незгоду».

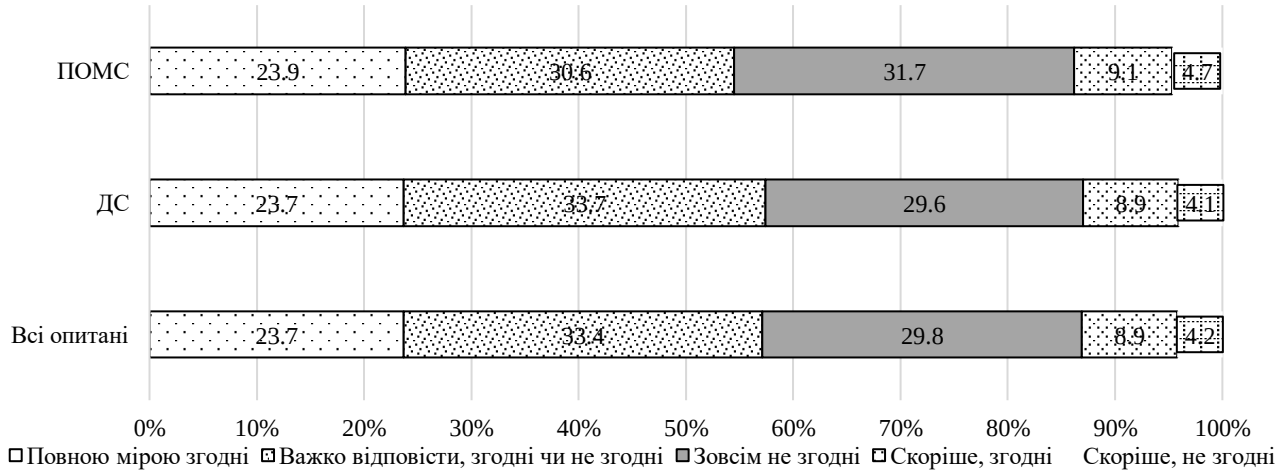


Рисунок 4.16 – Сприйняття респондентами рівня захищеності при повідомленні про можливі факти правопорушень у публічному секторі, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [71]

Повідомляти анонімно про корупцію у своєму органі публічної влади через «Портал викривачів» чи інші доступні інструменти були готові 44,2% респондентів (рис. 4.17). При цьому 11,3% не мали такої готовності, а 44,6% або не змогли, або не захотіли відповісти на це запитання.

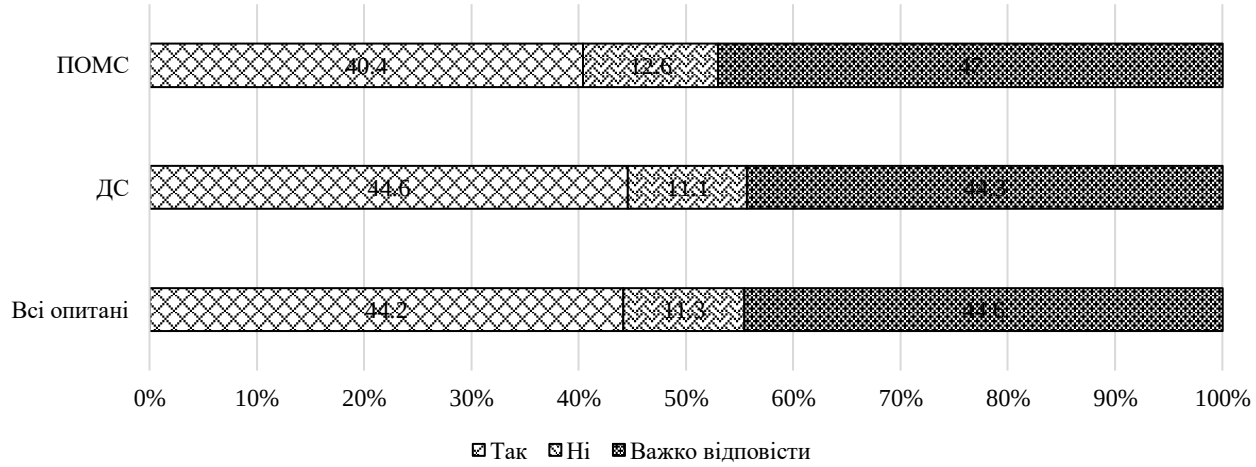


Рисунок 4.17 – Сприйняття респондентами можливостей анонімного повідомлення про факти корупції у публічній службі, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [71]

Отже, попри впевненість більшості державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування в тому, що їхні установи активно впроваджували заходи для забезпечення доброчесності та нульової толерантності до корупції, дослідження виявило окремі прояви недоброчесних практик. Серед них – обмежені можливості повідомляти про факти протиправної поведінки. Хоча принципи доброчесності та боротьби з корупцією визнаються важливими всіма опитаними, незалежно від їх віку чи статі, рівень готовності реагувати на такі прояви варіюється. Наприклад, молодші й старші респонденти демонструють більшу схильність підтримувати ці принципи порівняно з людьми середнього віку. Аналогічно чоловіки частіше висловлювали підтримку і готовність до конкретних дій для попередження корупції, ніж жінки.

Це свідчить про різницю у ставленні до проблеми корупції залежно від соціально-демографічних факторів, що варто враховувати при плануванні інформаційної роботи з працівниками публічної служби. 79,9% респондентів зазначили, що вони почуваються достатньо захищеними від вимог виконання

протизаконних вказівок, повністю або переважно погоджуючись із відповідним твердженням (рис. 4.18). Ще 11,1% учасників дослідження не висловили конкретного ставлення, а 9% опитаних заявили, що не погоджуються з таким твердженням. Аналогічна ситуація спостерігалася і стосовно відповіді на питання про захищеність від виконання неетичних вказівок: 81,6% респондентів цілковито або здебільшого були згодні з тим, що вони почуваються захищеними, 10,5% не визначили свого ставлення, а 8% зазначили незгоду.

Відповіді на обидва запитання залишаються схожими, що дозволяє припустити, що для багатьох учасників дослідження поняття «протизаконне» та «неетичне» сприймаються як близькі, якщо не тотожні. Важливо зазначити, що серед державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування спостерігається практично однакова тенденція: ПОМС меншою мірою відрізняються у відповідях, ніж ДС, хоча вони частіше повністю погоджувалися із твердженням (приблизно на 4% та 3% більше відповідно). Розбіжності в інших варіантах відповідей становили менш ніж 1% і могли бути несуттєвими.

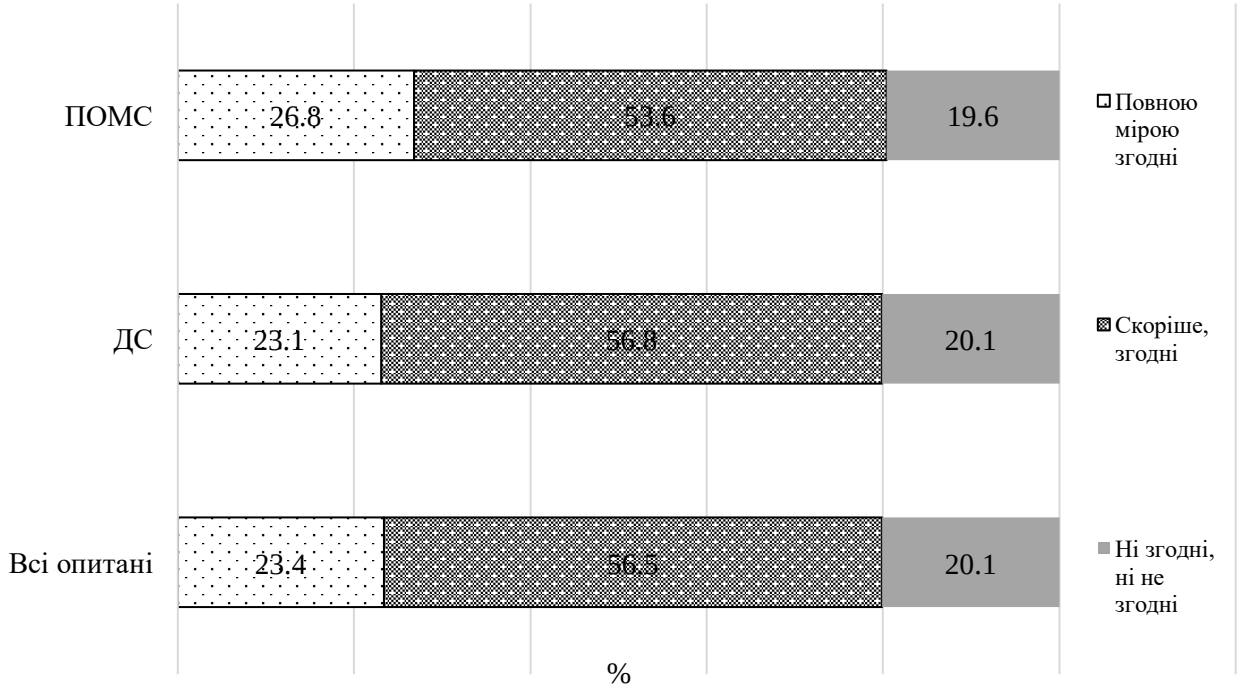


Рисунок 4.18 – Оцінка респондентами власної захищеності від виконання протизаконних вказівок у публічному секторі, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [71]

Узагальнено можна стверджувати, що більшість респондентів відчували високий рівень захищеності від виконання протизаконних та неетичних вказівок. Мала частка опитаних не визначили свою позицію, а ще трохи менше людей висловили незгоду з твердженням про наявність достатньої захищеності. Загальна тенденція демонструє впевненість абсолютної більшості в даному питанні як серед державних службовців, так і серед посадових осіб місцевого самоврядування.

Серед жінок спостерігалося більш позитивне оцінювання рівня захищеності у порівнянні з чоловіками (різниця становила 5% та 3% відповідно). Респонденти старшої вікової групи (65-70 років) також демонстрували впевненість у своїх позиціях, особливо у порівнянні з молодшими групами (різниця за варіантом «ні згоден(а), ні не згоден(а)» складала до 5%).

Стосовно наявності неетичних або незаконних вимог від колег чи керівництва: лише 9,6% опитаних повідомили, що отримували вказівки такого характеру. Натомість 90,4% респондентів зазначили, що не зустрічалися із необхідністю виконувати завдання, які вони вважали б протизаконними або неетичними (рис. 4.19).

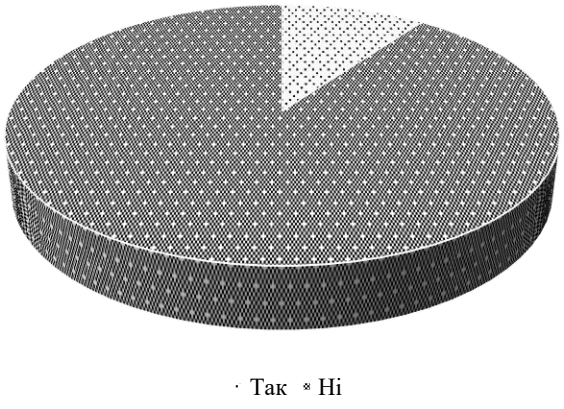


Рисунок 4.19 – Розподіл оцінок респондентів щодо наявності досвіду отримання протизаконних або неетичних вказівок упродовж роботи на публічній службі, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [71]

Групу респондентів із досвідом отримання подібних розпоряджень попросили відповісти на запитання про їхню частоту (рис. 4.20).

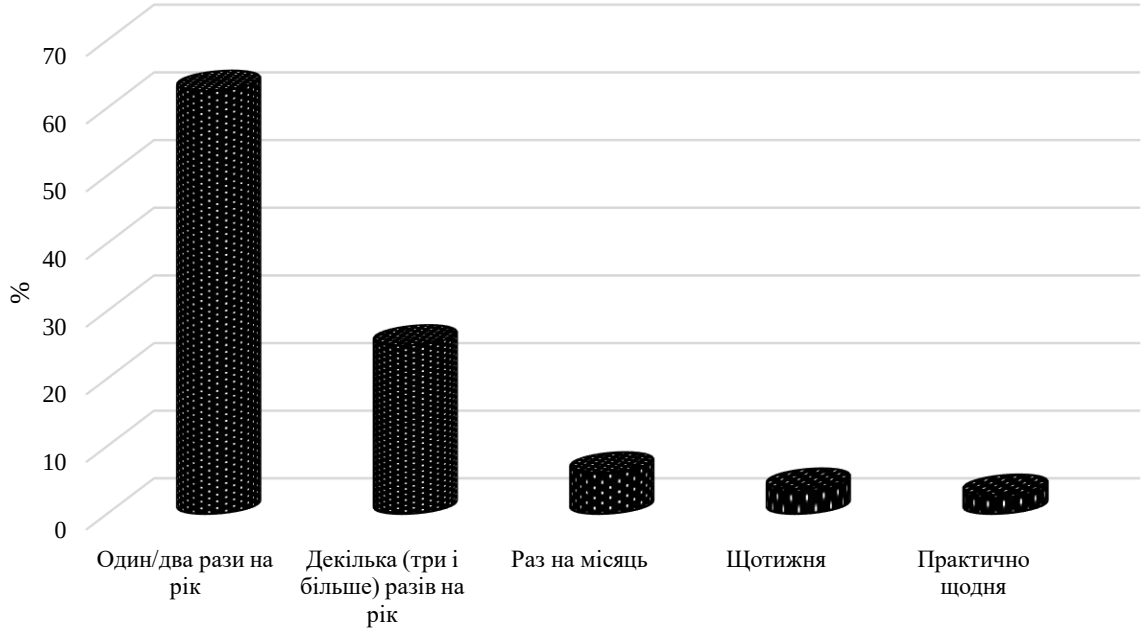


Рисунок 4.20 – Частота отримання респондентами протизаконних або неетичних вказівок у межах досвіду роботи на публічній службі, %

Джерело: сформовано автором із застосуванням [71]

Більшість (62,5%) повідомили, що стикалися з такими ситуаціями принаймні один або два рази на рік. Чверть учасників зазначила, що подібні інструкції надходили їм щонайменше три рази на рік, тоді як 6,1% отримували протизаконні вказівки щомісяця. Щотижнева частота була характерною для 4,7% опитаних, а ще 2,8% респондентів заявили, що незаконні або неетичні доручення вони отримували майже щодня.

Теми доброчесності та антикорупційних заходів значною мірою об’єднують державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Як свідчать результати, ці питання набувають дедалі більшої актуальності, що пов'язано із європейським напрямом розвитку України. За результатами дослідження, значна частина опитаних визнала суттєве збільшення суспільного запиту на доброчесність і протидію корупційним практикам після початку повномасштабного вторгнення. Однак, серед державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування залишається відчуття незахищеності перед неетичними чи незаконними вимогами, що подекуди є частиною їхньої робочої рутини. Ефективна боротьба з корупцією є ключовим елементом для підвищення

авторитету публічної служби та формування її позитивного іміджу в очах суспільства, а також для укріплення довіри до державних службовців. Корупційні скандали останніх років серйозно підірвали репутацію державних структур, створивши додаткові виклики у взаємодії між владою та громадянами. В умовах воєнного часу прояви хабарництва і зловживань службовими повноваженнями сприймаються особливо гостро, викликаючи значне невдоволення серед населення. Не дивно, що навіть самі службовці в ході опитувань неодноразово наголошували на необхідності посилення відповідальності за порушення законів, корупційні дії, перевищення повноважень та інші неправомірні вчинки [9].

Водночас корупційні та недоброчесні практики у сфері управління трудовими ресурсами мають не лише інституційні, але й суттєві економічні наслідки. За оцінками міжнародних досліджень, втрати від неефективного управління та корупції у публічному секторі можуть становити від 2% до 5% ВВП, що для України еквівалентно десяткам мільярдів гривень щорічно [30]. На рівні територіальних громад ці втрати проявляються у зростанні частки непродуктивних витрат, зокрема витрат на утримання управлінського апарату, які в окремих громадах можуть перевищувати 30-40% загального обсягу видатків.

Аналіз показників фінансової спроможності громад Миколаївської області підтверджує наявність таких диспропорцій (п.3.2): у низці територіальних громад частка управлінських витрат сягає 40-80%, що свідчить про перевантаження бюджету витратами на персонал без відповідного зростання ефективності. За умов обмеженої дохідної бази це призводить до витіснення капітальних видатків і скорочення інвестицій у розвиток інфраструктури, що, у свою чергу, гальмує економічне зростання територій.

Крім того, недоброчесні кадрові практики формують передумови для розвитку тіньового сегмента економіки, зокрема через неформальні механізми працевлаштування, розподіл надбавок або прийняття управлінських рішень поза формалізованими процедурами. Це призводить до втрат бюджетних надходжень, зниження податкової дисципліни та викривлення конкурентного середовища.

Додатковим підтвердженням системного характеру корупційних ризиків у публічному секторі є результати Індексу сприйняття корупції, який щорічно розраховується міжнародною організацією Transparency International [59].

За результатами 2025 року Україна отримала 36 балів зі 100 можливих та посіла 104 місце серед 182 країн світу. Для порівняння, у 2024 році показник становив 35 балів і 105 місце серед 180 країн. Незважаючи на незначне покращення позицій, значення індексу відповідає середньому рівню для регіону Східної Європи та Центральної Азії, проте залишається нижчим за середньосвітовий показник, що свідчить про збереження системних проблем у сфері доброчесності публічного управління [59].

Таблиця 4.9 Порівняльна оцінка Індексу сприйняття корупції України та окремих країн Центральної і Східної Європи, 2024-2025 рр.

Країна	Значення індексу, бали		Місце в рейтингу	
	2024 р.	2025 р.	2024 р.	2025 р.
Польща	53	53	52	52
Словаччина	49	48	60	61
Румунія	46	45	69	70
Молдова	43	42	79	80
Угорщина	41	40	83	84
Україна	35	36	105	104

Джерело: складено за даними [59]

Аналіз свідчить, що серед західних сусідів України у 2025 році відсутня позитивна динаміка: показники більшості країн або залишилися незмінними (Польща), або погіршилися на 1 бал (Словаччина, Румунія, Молдова, Угорщина), що супроводжується відповідним зниженням їх позицій у рейтингу. На цьому фоні Україна демонструє незначне, але позитивне зростання показника Індексу сприйняття корупції (+1 бал) та покращення позиції у рейтингу. Це свідчить про певні зрушення у сфері антикорупційної політики, однак загальний рівень

показника залишається суттєво нижчим порівняно з країнами ЄС, що вказує на збереження інституційних проблем у сфері публічного управління.

З економічної точки зору, відставання України від сусідніх країн за показниками Індексу сприйняття корупції означає вищий рівень корупційних ризиків, що негативно впливає на інвестиційну привабливість, ефективність використання бюджетних ресурсів та розвиток підприємницького середовища. Водночас навіть незначне покращення позицій України на фоні стагнації або погіршення показників сусідів свідчить про наявність потенціалу для подальших інституційних змін.

Підвищення значення Індексу сприйняття корупції у 2025 році значною мірою зумовлено покращенням оцінок України в Індексі трансформації Фонду Бертельсманна [10], де було зафіксовано зростання на 5 балів. Зазначений індекс є комплексним міжнародним дослідженням, яке оцінює якість політичного управління, рівень демократичного розвитку та ефективність економічних реформ у країнах, що розвиваються або перебувають у стані трансформації (рис. 4.21).

Рисунок 4.21 – Значення складових Індексу трансформації Фонду Бертельсманна для України

Джерело: сформовано за даними [10]

Представлені на рис. 4.21 результати засвідчують позитивні зміни в окремих складових Індексу трансформації Фонду Бертельсманна, зокрема в оцінюванні якості управління. Оскільки цей компонент враховує спроможність державних інституцій реалізовувати реформи, забезпечувати доброчесність і протидіяти зловживанню владою, його покращення відображає певне посилення інституційних механізмів публічного управління. Водночас обмежене зростання загального показника CPI свідчить, що позитивні зміни ще не набули системного та сталого характеру.

Недостатня результативність антикорупційних механізмів має не лише інституційні, а й економічні наслідки, оскільки знижує ефективність використання бюджетних ресурсів, погіршує інвестиційну привабливість і збільшує непродуктивні витрати. Отже, забезпечення доброчесності в управлінні трудовими ресурсами потребує переходу від окремих антикорупційних заходів до системного вдосконалення кадрових процедур. Одним із ключових напрямів зниження корупційних ризиків у системі управління трудовими ресурсами є впровадження цифрових інструментів, які забезпечують прозорість і підзвітність кадрових процедур. Сьогодні в Україні вже функціонують або перебувають на етапі активного розвитку такі рішення (рис. 4.22).

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що цифрові інструменти стають фундаментом формування нової моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери, орієнтованої на доброчесність, прозорість та підзвітність [76; 52; 58]. Використання таких рішень, як портал «Кар'єра», Єдиний державний реєстр державних службовців, «Портал викривачів» НАЗК, системи електронного документообігу та HRMIS, створює умови для мінімізації суб'єктивного впливу, зниження корупційних ризиків та підвищення довіри громадян до інститутів публічної служби. У сукупності ці інструменти формують основу для запровадження сучасних європейських практик цифрового врядування в Україні.

Попри беззаперечні переваги цифровізації, процес упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління трудовими

ресурсами супроводжується низкою об’єктивних викликів і ризиків, які можуть істотно впливати на кінцеву ефективність антикорупційних заходів:

Портал «Кар’єра» (career.gov.ua)

- Офіційний ресурс НАДС, що забезпечує відкритість конкурсних процедур. Дозволяє подавати документи онлайн, відслідковувати перебіг добору та унеможливлює «закриті» призначення, створюючи рівні умови для кандидатів.

Єдиний аналітичний реєстр державних службовців України

- Централізована електронна база даних, що містить повну інформацію про службовий шлях державних службовців від моменту призначення до завершення кар’єри. Забезпечує прозорість і простежуваність кадрових процесів, унеможливлює маніпуляції з посадовими даними та слугує інструментом моніторингу державної кадрової політики.

Єдиний державний реєстр декларацій

- Дозволяє знайти декларації та повідомлення про суттєві зміни в майновому стані публічних службовців.

«Портал викривачів» НАЗК

- Інструмент для анонімного та конфіденційного повідомлення про корупційні правопорушення. Формує культуру доброчесності та гарантує захист викривачів. Автоматизація процесу мінімізує ризик втручання.

Системи електронного документообігу (СЕД)

- Забезпечують прозорість кадрових рішень через автоматизований облік наказів, розпоряджень та результатів конкурсів. Створюють «цифровий слід», що унеможливлює несанкціоновані зміни, та підвищують дисципліну.

HRMIS (Human Resource Management Information System)

- Комплексні системи управління персоналом, які інтегрують процеси добору, оцінювання, нарахування зарплати й розвитку персоналу. Стандартизують процедури, автоматично контролюють їх та мінімізують корупційні ризики. В Україні перспективні для впровадження в ОМС та ЦОВВ.

Рисунок 4.22 – Практичні цифрові інструменти для зниження корупційних ризиків у системі управління трудовими ресурсами публічної служби

Джерело: власні дослідження

1. Загрози кібербезпеці та захисту персональних даних. Зростання обсягів цифрових баз даних державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування підвищує вразливість до несанкціонованого доступу,

хакерських атак і витоків інформації. Особливу небезпеку становлять ризики зовнішніх втручань у державні реєстри та HRMIS, що може підірвати довіру суспільства до електронних сервісів.

2. Формалізація процедур без реального підвищення прозорості. У разі, якщо цифрові інструменти використовуються лише номінально («для звітності»), існує небезпека перетворення їх на формальні механізми без реального впливу на доброчесність кадрових процесів. Це може призвести до появи нових корупційних практик в електронному середовищі.

3. Цифрова нерівність і обмеженість ресурсів. Різний рівень технічного забезпечення органів влади та громад, а також нерівномірна цифрова компетентність працівників створюють ризики нерівного доступу до інновацій. Особливо це стосується невеликих територіальних громад, де відсутність достатньої матеріальної бази або фахівців із цифрових технологій може стримувати впровадження електронних HR-систем.

4. Інституційний опір та інерція управлінських практик. Частина службовців може чинити опір цифровим новаціям, зберігаючи звичні неформальні практики кадрової роботи. В умовах перехідного періоду це може призвести до «подвійних стандартів», коли офіційні рішення приймаються в електронній системі, але фактичні домовленості залишаються поза її межами.

5. Ризики надмірної автоматизації. Надмірне покладання на алгоритми без належного контролю може призвести до упереджених рішень, помилок у підрахунках або викривлення результатів оцінювання службовців. Це ставить питання про необхідність балансування між автоматизацією та людським контролем.

Таким чином, цифровізація управління трудовими ресурсами потребує не лише технічного забезпечення, а й системної інституційної підтримки, включно з розвитком цифрових компетентностей службовців, налагодженням механізмів кіберзахисту, удосконаленням нормативно-правового регулювання та формуванням культури доброчесності в електронному середовищі.

У цьому контексті необхідно впровадити більш ефективні механізми контролю та нагляду за діяльністю публічних службовців, аби запобігти корупції

та недоброчесним практикам. До ключових заходів належать наступні інструменти (рис. 4.23).

ІНСТРУМЕНТ	МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ	ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ
Формування безпечного середовища для викривачів	Забезпечення анонімності, захисту від переслідувань, використання «Порталу викривачів» НАЗК; інтеграція каналів повідомлення у HRMIS.	Збільшення кількості повідомлень про порушення, зниження толерантності до корупції.
Інформаційно-роз'яснювальна робота	Навчання службовців користуванню цифровими антикорупційними інструментами; розробка методичних матеріалів, тренінгів, e-learning.	Підвищення рівня обізнаності та формування культури доброчесності.
Міжнародна співпраця та адаптація практик	Використання досвіду Естонії, Литви, Польщі щодо HR-платформ, інтегрованих реєстрів і цифрового аудиту.	Гармонізація української системи з європейськими стандартами, мінімізація ризиків ручного впливу.
Громадський і медійний контроль	Залучення НУО, медіа та громадян до моніторингу прозорості конкурсів, звітності, публічної аналітики.	Підвищення довіри суспільства до публічної служби, зростання підзвітності.
Електронний аудит і моніторинг у HRMIS	Автоматичне відстеження кадрових рішень, цифровий слід усіх дій, аналітика та виявлення аномалій.	Зниження ризику маніпуляцій, посилення внутрішнього контролю.
Етичні кодекси та декларації доброчесності	Закріплення норм поведінки службовців, регулярні оновлення та цифровий контроль за їх виконанням.	Формування стандартів етичної поведінки, підвищення рівня персональної відповідальності.

Рисунок 4.23 – Інструменти запобігання корупційним і недоброчесним практикам у системі управління трудовими ресурсами

Джерело: власні дослідження

Поєднання цифрових технологій, інституційних механізмів та суспільного контролю створює цілісну систему забезпечення доброчесності у сфері управління трудовими ресурсами. Цифрові технології забезпечують автоматизацію процесів, їхню прозорість і простежуваність. Це дозволяє мінімізувати ризики «ручного втручання», фіксувати всі дії у вигляді цифрового сліду та створювати базу для електронного аудиту. У результаті кадрові рішення стають більш обґрунтованими й неупередженими. Інституційні механізми формують нормативно-правову основу та організаційні умови для впровадження цифрових інструментів. Вони підсилюють їхню ефективність, перетворюючи цифровізацію з технічної інновації на сталу управлінську практику. Це сприяє підвищенню відповідальності службовців і створює правові бар'єри для проявів корупції. Суспільний контроль гарантує зовнішню підзвітність системи. Він слугує додатковим запобіжником від можливих зловживань, оскільки забезпечує прозорість конкурсних процедур і кадрової політики для громадськості. У такий спосіб зростає довіра суспільства до державних інституцій та їхньої кадрової політики. Таким чином, взаємодія цих трьох груп інструментів формує синергійний ефект, який проявляється у створенні багаторівневої системи запобігання корупції та підвищення доброчесності в кадровій політиці публічного сектору.

Висновки до розділу 4

Виявлено основні бар'єри, що обмежують досягнення гендерної рівності в публічному управлінні України та визначено комплекс інституційних і практичних інструментів, які спрямовані на формування інклюзивного управлінського середовища. Розроблено гендерно-інклюзивну модель HR у публічному секторі, побудовану на принципах безбар'єрності, рівних можливостей, інклюзивності та гідності праці. Запропонована модель може бути інтегрована у «карту показників інклюзивності» органів влади й використана як інструмент стратегічного планування, бюджетування, кадрового моніторингу та

публічної звітності. Її застосування сприяє підвищенню керованості трансформаційних процесів, посиленню довіри до кадрових процедур, розвитку гендерно чутливої організаційної культури та формуванню сучасної публічної служби, орієнтованої на соціальну справедливість і сталий людський розвиток.

Результати анкетування здобувачів вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету показали, що основними умовами підвищення привабливості публічної служби є зростання рівня оплати праці; зменшення корупції; підвищення суспільного престижу державної служби; забезпечення особистої та професійної безпеки й обмеження політичного впливу. На цій основі визначено напрями модернізації кадрової політики, що охоплюють прозорий конкурсний добір, гнучкі формати зайнятості, професійне наставництво, чіткі кар'єрні траєкторії, програми стажування та розвиток бренду публічної служби.

Обґрунтовано модель формування трудових ресурсів молоді для публічної сфери регіону через взаємодію закладу вищої освіти та громадської організації. На відміну від підходів, за яких молодь розглядається переважно як кадровий резерв державної служби, запропонована модель визначає громадську організацію як інституційну ланку між професійною підготовкою, набуттям практичних компетентностей і подальшою інтеграцією молоді до органів публічної влади, місцевого самоврядування, громадського сектору та установ соціальної сфери.

Запропоновано концептуальні засади інтеграції цифрових антикорупційних механізмів у систему управління трудовими ресурсами публічної сфери, які передбачають використання порталу «Кар'єра», Єдиного державного реєстру державних службовців, «Порталу викривачів» НАЗК, електронного документообігу та HRMIS. Поєднання цифрового сліду кадрових операцій, електронного аудиту, інституційного регулювання та громадського контролю створює передумови для зменшення суб'єктивного впливу на кадрові рішення, підвищення прозорості й підзвітності HR-процесів та зміцнення довіри до публічної служби.

РОЗДІЛ 5.
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ

5.1 Вплив європейської інтеграції на розвиток управління трудовими ресурсами в публічній сфері

Стратегічним напрямом зовнішньої політики України є інтеграція до Європейського Союзу, що передбачає поступове наближення до політичних, правових, економічних та соціально-культурних стандартів ЄС. Європейський вибір визначає геополітичний курс держави та вектор внутрішніх реформ, зокрема у сфері державного управління та кадрової політики. Процеси європейської інтеграції спрямовані на модернізацію управлінських інститутів, підвищення ефективності публічної служби, забезпечення прозорості кадрових процедур і дотримання принципів доброчесності, гендерної рівності та соціальної справедливості.

Сьогодні Україна проходить важливі етапи реформування державного управління, прагнучи стати сучасною, економічно розвиненою, цифровою та сервісно-орієнтованою державою-членом Європейського Союзу. Впровадження європейських стандартів у систему публічної служби охоплює гармонізацію законодавства, підвищення професійної компетентності службовців, запровадження інноваційних HR-практик і цифрових інструментів управління трудовими ресурсами. Процес реформування має чітко виражену соціальну орієнтацію, оскільки саме в соціальній сфері реалізується зміст державної політики щодо добробуту населення, соціального захисту, розвитку людського потенціалу та забезпечення гідної праці. Ефективне функціонування цієї сфери є одним із пріоритетів сучасного етапу соціально-економічного розвитку держави в контексті євроінтеграції.

Автори [105] аналізують ключові аспекти реформування публічного управління в Україні, зокрема управління трудовими ресурсами, у контексті

європейської інтеграції. Вони підкреслюють необхідність адаптації національної системи публічної служби до європейських стандартів, що включає модернізацію кадрової політики, підвищення професійної компетентності державних службовців та впровадження прозорих механізмів управління персоналом. Автори також акцентують увагу на важливості впровадження інноваційних підходів та технологій в управлінні трудовими ресурсами для забезпечення ефективності та відповідності сучасним вимогам європейського співтовариства.

Автори [112; 115; 135] аналізують, як вплив європейської інтеграції формує нові підходи до управління публічною службою в Україні. Зокрема, увага зосереджена на кадровій політиці, стандартах державної служби, а також на зміні вимог до кваліфікації державних службовців в контексті європейських практик. Пропонуються рекомендації щодо адаптації національного законодавства до європейських стандартів, а також визначено основні проблеми та можливості у розвитку кадрової політики в умовах інтеграційних процесів.

Галич Я. та Могиль О. [105] визначають важливою умовою результативності євроінтеграційних перетворень активну взаємодію публічних інституцій із громадянським суспільством, що сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та суспільної довіри до системи управління.

Салюк А., Савченко І., Горбань О. [274] аналізують ключові аспекти європейської інтеграції в контексті реформування публічної служби України. Автори звертають увагу на необхідність гармонізації українського законодавства із нормативними актами Європейського Союзу, зокрема в частині управління трудовими ресурсами. У роботі розкрито вплив європейських стандартів на підвищення якості роботи державних службовців, їх професіоналізацію та впровадження нових підходів до організації праці. Автори також наголошують на важливості розвитку інклюзивності та рівності у формуванні кадрової політики, яка відповідає європейським цінностям.

Авербух Г. М. та Сухорукова А. Л. [65] досліджують шляхи підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в публічній службі України в умовах європейської інтеграції. Автори наголошують на необхідності розробки

«Концепції державної кадрової політики України», яка б забезпечила модернізацію кадрових служб, впровадження сучасних кадрових технологій і реформування системи оплати праці державних службовців. Також вони акцентують увагу на важливості прийняття законів для соціально-правового захисту та професійної освіти державних службовців, що сприятиме покращенню їхнього правового й організаційного статусу. Дослідження пропонує комплексний підхід до трансформації системи управління персоналом, включаючи активні методи планування підготовки кадрів і забезпечення їхнього ефективного використання, що відповідає стандартам європейської інтеграції.

У контексті впливу європейської інтеграції на розвиток трудового потенціалу публічної служби Національне агентство з питань державної служби визначило ключові пріоритети. Вони включають реформу системи оплати праці, удосконалення професійного навчання та впровадження європейських принципів управління в органах місцевого самоврядування. Ці зміни мають сприяти формуванню професійної та конкурентоспроможної публічної служби в територіальних громадах [203].

Стратегія розвитку Національного агентства України з питань державної служби зосереджена на вдосконаленні системи публічного управління через підвищення кваліфікації державних службовців. Вона акцентує увагу на європейській інтеграції, створенні ефективних освітніх платформ та взаємодії з міжнародними партнерами для забезпечення розвитку інституційної спроможності. Стратегія сприяє інтеграції європейських стандартів у навчання та професійний розвиток публічних службовців, що є важливим для модернізації державної служби в Україні. Описана стратегія, допомагає формувати у публічних службовців необхідні професійні навички та знання, що дозволяють ефективно виконувати їхні обов’язки, зокрема в контексті європейської інтеграції країни. В свою чергу, професійна компетентність посадовця, залученого до питань європейської інтеграції, включає наявність необхідних знань, вмінь та навичок для виконання посадових обов’язків, а також здатність демонструвати належні моральні та ділові якості в процесі співпраці з партнерами з країн ЄС. Основними елементами такої компетентності є

інституційна, нормативно-правова, комунікативна, професійна, морально-етична та соціальна складові [345, с.194]. До цього переліку доцільно додати культурну складову, яка відіграє важливу роль у налагодженні ефективної комунікації з партнерами з країн ЄС. Вона передбачає знання особливостей культур, традицій, менталітету, мовних і соціальних норм європейських держав. Здатність враховувати ці аспекти у процесі співпраці дозволяє уникати можливих непорозумінь, будувати довірливі відносини та забезпечувати успішну реалізацію спільних ініціатив. Таким чином, культурна складова стає важливим елементом професійної компетентності державних службовців, які працюють у сфері європейської інтеграції. Окрім цього, важливо звернути увагу на громадянську складову**.** Вона включає розуміння принципів громадянського суспільства, активну участь у його розвитку, готовність до захисту прав і свобод громадян, здатність формувати довіру до публічної служби. Залучення цієї складової до професійної компетентності посадовця посилює відповідальність перед суспільством, сприяє залученню громадськості до процесів прийняття рішень, а також забезпечує прозорість і відкритість у діяльності публічних органів.

У таблиці 5.1 представлено складові професійної компетентності посадовця у контексті європейської інтеграції, а також їхній вплив на розвиток управління трудовими ресурсами в публічній сфері. Ця таблиця дозволяє оцінити кожну складову професійної компетентності та її значення для розвитку управління трудовими ресурсами в публічній сфері в контексті європейської інтеграції. Так, інституційна складова професійної компетентності включає вміння розуміти і застосовувати законодавство ЄС, основні міжнародні договори та регламенти, які визначають правову основу для функціонування Європейського Союзу. Вона охоплює знання основних правових актів ЄС, таких як Договір про Європейський Союз, Договір про функціонування Європейського Союзу, різні регламенти, директиви та рішення, що регулюють внутрішній ринок, права громадян, зовнішню політику тощо. Важливою частиною є здатність адаптувати європейське право до національного законодавства та враховувати його специфіку у практичному управлінні.

Таблиця 5.1 Складові професійної компетентності публічного службовця у контексті європейської інтеграції та їх вплив на розвиток управління трудовими ресурсами в публічній сфері

Складова професійної компетентності	Характеристика	Вплив на розвиток управління трудовими ресурсами в публічній сфері
Інституційна складова	Знання структури та функцій інституцій ЄС, їх роль у прийнятті рішень і виконанні політик, взаємодія з національними урядами.	Покращує ефективність взаємодії між національними органами і європейськими інституціями, сприяє інтеграції в європейське управління.
Нормативно-правова складова	Знання законодавства ЄС, основних договорів і регламентів, вміння застосовувати європейське право на практиці.	Зміцнює правову основу управління трудовими ресурсами в публічній сфері, забезпечує відповідність стандартам ЄС.
Комунікативна складова	Професійна мовленнєва взаємодія, здатність організовувати міжнародні заходи, публічні виступи, ефективне використання комунікаційних методів.	Покращує якість міжвідомчої та міжнародної комунікації, що є важливим для інтеграції трудових ресурсів у контексті європейських стандартів.
Професійна складова	Спеціалізовані галузеві знання, навички в управлінні проектами та розробці політик у сфері європейської інтеграції.	Підвищує ефективність управління трудовими ресурсами через впровадження європейських стандартів і методик у публічній сфері.
Морально-етична складова	Високий рівень етики, відповідальності та здатність приймати етичні рішення в складних ситуаціях європейської співпраці.	Формує стійке етичне середовище в управлінні трудовими ресурсами, що підвищує рівень довіри до публічних органів і сприяє чесності в управлінні.
Соціальна складова	Вміння працювати в команді, співпрацювати з різними зацікавленими сторонами, розвивати міжособистісні стосунки.	Покращує міжособистісну взаємодію в органах публічної влади та сприяє розвитку колективної роботи в міжнародному контексті.
Культурна складова	Знання культурних особливостей, традицій і менталітету країн ЄС, здатність враховувати ці аспекти у співпраці.	Сприяє адаптації до різноманітних культурних і соціальних контекстів, що підвищує ефективність міжнародних і міжкультурних відносин у публічному управлінні.
Громадянська	Розуміння принципів громадянського суспільства, активна участь у його розвитку, готовність до захисту прав і свобод громадян, здатність формувати довіру до публічної служби.	Посилює відповідальність посадовців перед суспільством, сприяє залученню громадськості до процесів прийняття рішень і управління трудовими ресурсами, формує прозорість і відкритість у діяльності публічних органів.

Джерело: власні дослідження

Розширення інституційної складової компетенції щодо застосування європейського законодавства у публічній сфері має низку переваг (рис. 5.1).

1. Підвищення ефективності управління

- Розширення знань і навичок у сфері застосування європейських правових норм сприяє оптимізації процесів прийняття рішень у публічному секторі. Це дозволяє забезпечити ефективне впровадження передових стандартів управління, які відповідають вимогам сучасності.

2. Гармонізація законодавства

- Адаптація європейського законодавства до національної правової системи сприяє усуненню правових бар'єрів, що забезпечує єдність та узгодженість нормативно-правових актів. Це важливо для інтеграції у європейський правовий простір.

3. Зміцнення правового захисту громадян

- Впровадження європейських стандартів у сфері трудових прав, рівних можливостей та захисту від дискримінації забезпечує більш високий рівень гарантій для працівників і громадян, підвищуючи довіру до державних інституцій.

4. Сприяння реформам у публічній сфері

- Розширення компетенцій дозволяє ефективніше впроваджувати реформи, спрямовані на модернізацію державного управління, зокрема у таких сферах, як управління трудовими ресурсами, соціальний захист та дотримання прав людини.

5. Розвиток кадрового потенціалу

- Підготовка фахівців, які володіють знаннями європейського законодавства, сприяє формуванню професійного корпусу публічних службовців, здатних адаптувати кращі практики ЄС до національних реалій.

6. Підвищення конкурентоспроможності України

- Гармонізація правової бази та розвиток інституційної компетентності створюють умови для більш тісної співпраці з Європейським Союзом. Це сприяє залученню інвестицій, розширенню міжнародного співробітництва та інтеграції в європейські структури.

7. Інноваційні підходи до управління

- Застосування європейських норм стимулює впровадження нових інструментів і методів у публічному управлінні, які дозволяють краще реагувати на виклики сучасності та задовольняти потреби суспільства.

8. Стабільність і передбачуваність правової системи

- Розширення інституційної компетентності сприяє правовій стабільності та передбачуваності у публічній сфері, що є ключовим фактором для розвитку демократичного суспільства та економіки.

Рисунок 5.1 – Переваги підвищення інституційної компетенції в контексті євроінтеграційних процесів

Джерело: власні дослідження

Розширення інституційної компетентності сприяє правовій стабільності та передбачуваності у публічній сфері, що є ключовим фактором для розвитку

демократичного суспільства, економіки та якісного реформування публічної сфери, підвищення її ефективності та відповідності європейським стандартам.

Функціонування інституцій Європейського Союзу базується на законодавстві, яке визначає демократичні принципи управління. У цьому контексті національні інституції поступово інтегрують стандарти ЄС, застосовуючи найкращі практики у своїй діяльності. Це стосується імплементації, дотримання та адаптації національного і європейського законодавства до специфіки місцевих умов [115]. Для державних службовців України важливим є знання основних нормативних документів, таких як Договір про Європейський Союз та Договір про функціонування Європейського Союзу, що регулюють діяльність інституцій ЄС і визначають правові рамки співпраці. Договір про Європейський Союз встановлює основні принципи та цілі Європейського Союзу. Він включає загальні положення про цілі ЄС, принципи функціонування і основні інституційні структури, такі як Європейська Рада, Європейська Комісія, Європейський Парламент та інші. Договір про функціонування Європейського Союзу встановлює конкретні правила і компетенції ЄС у різних сферах діяльності. Він включає положення про єдинний ринок, економічну політику, соціальну політику, землеробство, енергетику, державну допомогу, конкуренцію, транспорт, середу, споживачів, дослідження та технології, регіональний розвиток та інші аспекти. Ці два документи формують правову основу для всіх політик і ініціатив ЄС, визначають принципи співпраці між країнами-членами та їх компетенції, а також встановлюють процедури прийняття рішень в ЄС. Важливою частиною цих договорів є також механізми забезпечення дотримання прав і обов'язків, що дозволяє забезпечувати стабільність та ефективність європейської інтеграції. Знання положень вказаних документів дозволяє державним службовцям розробляти ефективні політики, що сприяють створенню нових робочих місць, підтримці вразливих груп населення та поліпшенню якості життя працівників.

У процесах євроінтеграції важливу роль у професійній компетентності державних службовців відіграє комунікативна компетенція, що включає як мовленнєві навички для професійної комунікації [345], так і здатність до

ефективної взаємодії між владою та суспільством. Співпраця з інституціями ЄС вимагає від державних службовців вміння організовувати міжнародні заходи, ділові зустрічі та наради, розробляти нормативно-правові документи і концептуальні програми, володіти публічними виступами та застосовувати різноманітні комунікативні техніки. Важливими аспектами є знання дипломатичного етикету та ефективне спілкування з медіа. Крім того, для успішної комунікації з інститутами ЄС службовці повинні володіти однією з офіційних мов ЄС. Мовна політика Європейського Союзу спрямована на підтримку концепції мультилінгвізму, зберігання мовної різноманітності та забезпечення співіснування офіційних мов, а також мов менших корінних народів Європи. Відповідно до Статуту Ради Європи англійська, французька та німецька мови мають статус «процедурних» мов Європейської комісії. В більшості європейських країн, зокрема в пострадянських, таких як Латвія, Польща та Словаччина, кандидати на посаду державних службовців повинні володіти однією з офіційних мов Ради Європи. В Україні знання іноземної мови, яка є офіційною мовою Ради Європи, є обов'язковим лише для кандидатів на посади категорії «А» згідно з Законом «Про державну службу».

Ключову роль у забезпеченні ефективності державної служби, сприяючи формуванню професійної та сучасної моделі управління відіграє професійна складова. В Україні типовий перелік професійних компетенцій державних службовців визначений постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2022 року № 1106 «Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [235]. Для службовців категорії «А» передбачено такі компетенції: знання законодавства, управління змінами, лідерські здібності, ухвалення ефективних рішень, управління ефективністю та розвитком людських ресурсів, комунікація та взаємодія, досягнення результатів, робота з інформацією, знання у сфері європейської інтеграції, володіння іноземною мовою, професійні знання. Для службовців категорій «Б» і «В» до переліку входять: знання законодавства, лідерські якості, комунікація та взаємодія, ухвалення ефективних рішень, організація роботи та управління кадрами, цифрова грамотність, впровадження змін, командна робота,

адаптація до змін, знання у сфері європейської інтеграції, володіння іноземною мовою, професійні знання.

Професійна підготовка фахівців, здатних інтегрувати європейські цінності у щоденну роботу державних інституцій, створює базу для формування сучасної, компетентної та орієнтованої на результат публічної служби. Спеціалізовані знання службовців включають такі аспекти, як розуміння інституційної системи та правової бази ЄС, процесів формування європейських політик, процедур ухвалення рішень, а також національних і міжнародних управлінських пріоритетів. До цього додаються галузеві знання, ознайомлення зі стейкхолдерами та політичними мережами в межах ЄС [215].

Варто відмітити, що Україна зробила важливий крок у підготовці публічних службовців до роботи за європейськими стандартами. Одним із ключових досягнень стало підвищення інституційної спроможності в організації професійного навчання для державних службовців у сфері європейської інтеграції. Це досягнення стало можливим завдяки зусиллям НАДС, яке визначило розвиток цього напряму як один із своїх стратегічних пріоритетів.

НАДС забезпечило системний підхід до цього завдання, акцентуючи увагу на таких ключових аспектах: розвиток знань та навичок службовців у сфері європейських практик управління; вдосконалення організації навчального процесу через розробку актуальних програм та сучасних інструментів навчання; формування професійного корпусу державних службовців, здатних реалізувати завдання євроінтеграційної політики. Завдяки роботі НАДС значно покращилася навчальна інфраструктура для публічних службовців. Було розроблено нові програми навчання, які враховують специфіку європейського законодавства, політик і стандартів. Впроваджено інтерактивні формати навчання, що сприяють розвитку практичних навичок та більш ефективному засвоєнню матеріалу. Крім того, створено спеціалізовані навчальні модулі, зосереджені на управлінні проєктами, фінансами, адмініструванні та міжнародній співпраці. Ці нововведення дозволяють забезпечити гнучкість і адаптивність навчального процесу, орієнтуючи його на потреби сучасного державного управління.

Переконані, що розвиток інституційної спроможності професійного навчання має вагомий довготривалий вплив на управління трудовими ресурсами у публічній сфері. Підвищення кваліфікації кадрів сприяє відповідності їхньої підготовки сучасним викликам та вимогам. Професійне зростання службовців стимулює їхню мотивацію, покращує ефективність роботи та рівень задоволеності професійною діяльністю. Інтеграція європейських стандартів управління формує нову корпоративну культуру, яка базується на прозорості, підзвітності та результативності.

НАДС тісно співпрацює з українськими урядовими структурами та міжнародними партнерами. Одним із найуспішніших прикладів є реалізація проєкту Natolin4Capacity Building, що фінансується ЄС та координується Коледжем Європи у Натоліні. З 2022 року через платформу пройшли навчання майже 7000 публічних службовців. Програми охоплюють 16 онлайн-курсів, присвячених функціонуванню ЄС та розвитку відносин між Україною та ЄС.

У 2023 році створено основу для розробки спільних програм підвищення кваліфікації та підписано Меморандум між Вищою школою публічного управління та Коледжем Європи у Натоліні. У цьому ж році 148 службовців завершили короткострокові програми підвищення кваліфікації.

Запрацювала Інноваційна освітня платформа Вищої школи публічного управління «StudyiЯ», яка пропонує доступні онлайн-курси з європейської інтеграції та забезпечує гнучке навчання та отримання сертифікатів. За словами Голови НАДС Н. Алюшиної, потреба у підвищенні кваліфікації за напрямом «Європейська інтеграція» на період 2025-2027 років становить понад 1500 осіб, а загальна потреба – понад 25 тисяч осіб. Освітні проєкти та платформи, такі як "StudyiЯ", є важливими інструментами, що сприяють формуванню компетентного кадрового складу для реалізації євроінтеграційних завдань України [232].

Продовженням цього стратегічного напрямку є діяльність Центру професійного розвитку з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, який забезпечує необхідну підтримку та надає інструменти для впровадження сучасних практик в органи державної влади. Його основна мета – підготовка

кваліфікованих кадрів, здатних працювати за європейськими стандартами в умовах сучасних викликів. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу є державною установою, що належить до сфери повноважень Національного агентства України з питань державної служби. Центр було утворено постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2004 року № 485 як Центр сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України. На сьогодні Центр є провідною професійною та компетентною державною установою з потужним потенціалом та 20-річним досвідом співпраці з Європейським Союзом та міжнародними організаціями, програмами та проєктами (у тому числі, з EUAM, Представництвом Фонду Ганса Зайделя в Україні, Представництвом ООН Жінки в Україні, DECIDE, Natolin4CapacityBuilding, EU4PAR, U-LEAD, PDP, SIGMA, CIDS, PROTECT та іншими), забезпечення інституціональної розбудови, проведення експертно-аналітичних досліджень та функціональних обстежень, реалізації різних інструментів для вдосконалення організаційних процесів (включаючи інструменти управління якістю), а також організації та проведення навчальних та комунікативних заходів для органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Центр здійснює функції Адміністративного офісу програми Twinning, який був створений з метою інформування органів державної влади щодо можливості використання інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX та координації процесу їх імплементації.

Важливим компонентом професійної компетентності виступають ціннісно-нормативні, моральноетичні пріоритети особистості. Державний службовець повинен дотримуватися принципів державної служби та норм поведінки, володіти відповідними моральними якостями, такими як чесність, порядність, справедливість, принциповість, відкритість, відповідальність, добросовісність, моральна та фінансова чистоплотність, наявність яких є запорукою ефективного та якісного виконання посадових обов’язків [287, с. 23-24]. Всі вищезазначені норми та якості державного службовця, на нашу думку, регулюють змістовну сторону процесу формування морально-етичної

компетентності державного службовця, під якою ми розуміємо особистісні здатності державного службовця (знання, вміння, навички, якості, цінності) у сфері професійної етики, які дозволяють йому реалізовувати місію державної служби, запроваджувати принципи демократичного, доброго врядування та мають свій прояв в результатах професійної управлінської діяльності. Ця компетентність є визначальною при формуванні доброчесної державної служби. Нами запропоновано виділити базові морально-етичні компетентності, якими повинен володіти державний службовець при вступі на державну службу та морально-етичні компетентності, які закріплюються в процесі професійної діяльності державного службовця (рис. 5.2).

Рисунок 5.2– Структура морально-етичних компетентностей публічного службовця

Джерело: систематизовано за даними [287]

Морально-етична складова є фундаментальною частиною діяльності державних службовців, особливо в умовах європейської інтеграції та адаптації

системи державної служби до стандартів Європейського Союзу. Ця складова забезпечує дотримання високих професійних стандартів, формування суспільної довіри до державних органів та ефективне виконання службових обов'язків. У країнах ЄС професійна етика регламентується міжнародними документами, такими як: Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб (затверджений резолюцією Генеральної асамблеї ООН у 1996 році), який визначає принципи: відданість державним інтересам, компетентність, доброчесність, неупередженість, уникнення зловживань владою; Модельний кодекс поведінки державного службовця (рекомендація № R (2000) 10 Ради Європи), що встановлює стандарти честі та поведінки службовців; Європейський кодекс поведінки, який визначає ключові принципи: діяти в межах закону, служити суспільним інтересам, сприяти прозорості, забезпечувати толерантність і справедливість.

Українське законодавство також встановлює високі вимоги до морально-етичної поведінки державних службовців. У статті 8 Закону України «Про державну службу» [239] зазначено, що державні службовці зобов'язані: дотримуватися Конституції та законів України; діяти на основі принципів державної служби та правил етичної поведінки; запобігати конфліктам інтересів; професійно та сумлінно виконувати посадові обов'язки. Крім того, Закон України «Про запобігання корупції» [241] визначає правила етичної поведінки, які включають: додержання закону та етичних норм поведінки; політичну нейтральність; відповідальність, компетентність та ввічливість у стосунках із колегами, підлеглими та громадянами.

Варто відмітити, що Національне агентство України з питань державної служби затвердило загальні правила етичної поведінки, які підкреслюють важливість високої культури спілкування та дотримання норм доброчесності. Особливу увагу приділяють формуванню таких морально-етичних характеристик державних службовців: законність і чесність у діях; прозорість і підзвітність у прийнятті рішень; відповідальність і неупередженість; готовність до змін та інноваційний підхід; уміння вирішувати конфлікти та забезпечувати справедливість.

Морально-етична складова є ключовим фактором у формуванні сучасної системи управління трудовими ресурсами в публічній сфері, особливо в умовах європейської інтеграції. Її значення визначається кількома важливими аспектами, які сприяють розвитку та ефективності публічної служби (рис.5.3).

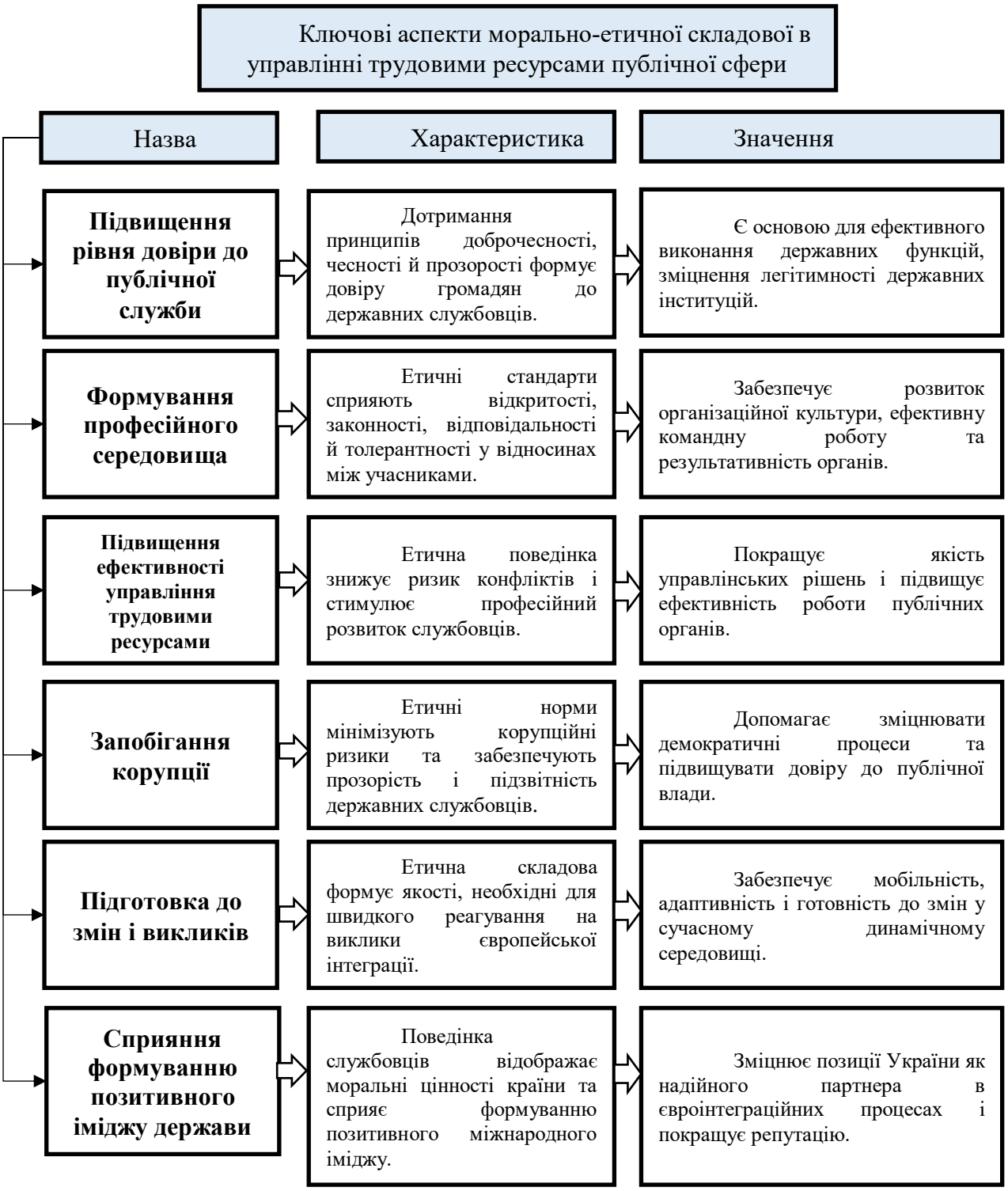


Рисунок 5.3 – Ключові аспекти морально-етичної складової в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери

Джерело: власні дослідження

Отже, морально-етична складова є фундаментальним елементом професійної компетентності державних службовців, забезпечуючи високу якість виконання службових обов'язків, формування суспільної довіри та сприяючи адаптації системи державної служби до європейських стандартів. Вона включає цінності, знання, вміння та особистісні якості, що регламентуються міжнародними та національними нормами, і є визначальним чинником у створенні доброчесної, прозорої та ефективної публічної служби.

Особливого значення в управлінні трудовими ресурсами в публічній сфері набуває соціальна складова, оскільки є ключовим чинником, що впливає на ефективність роботи органів влади, їхню відкритість та здатність адаптуватися до викликів сучасного суспільства. В умовах євроінтеграції соціальні аспекти управління стають основою для гармонізації національних практик із загальноєвропейськими стандартами. Ефективна робота органів публічної влади вимагає здатності державних службовців до співпраці в команді. В умовах складності адміністративних процесів і зростання вимог громадян, командна робота дозволяє досягати високого рівня продуктивності. Службовці, які вміють працювати разом, можуть вирішувати складні завдання, розподіляти обов'язки, уникати конфліктів і підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі. Здатність до командної співпраці також є важливою для реалізації міжнародних проєктів, програм технічної допомоги ЄС та інших форм співробітництва. Вміння працювати в багатокультурному середовищі, враховуючи різні підходи до управління і спілкування, є однією з основних компетенцій сучасного державного службовця.

Органи публічної влади взаємодіють із широким колом зацікавлених сторін: громадянами, підприємствами, громадськими організаціями, міжнародними партнерами та іншими державними установами. Уміння співпрацювати з ними на основі взаємної довіри та поваги дозволяє досягати консенсусу в ухваленні рішень, забезпечувати прозорість і підзвітність, що є фундаментальними принципами європейської публічної служби. Управління трудовими ресурсами має сприяти розвитку навичок активного слухання,

конструктивного діалогу та медіації у вирішенні конфліктів. Це допомагає уникати напруги та створювати сприятливі умови для продуктивної взаємодії.

Важливим компонентом соціальної складової управління трудовими ресурсами є також міжособистісні стосунки. Вони формують основу для довіри, підтримки та взаємодопомоги серед співробітників. Розвиток таких стосунків сприяє кращому розумінню спільних цілей, підвищує мотивацію до роботи та стимулює креативність і інноваційність у колективах. В умовах євроінтеграції міжособистісні стосунки виходять на міжнародний рівень. Взаємодія з колегами з інших країн ЄС, обмін досвідом, участь у міжнародних програмах і проєктах стимулюють розвиток комунікаційних навичок, толерантності до культурного різноманіття та спроможності працювати в міжнаціональних командах.

Таким чином, соціальна складова є невід'ємною частиною розвитку управління трудовими ресурсами в публічній сфері, а її важливість у контексті євроінтеграції підкреслює необхідність адаптації до сучасних європейських стандартів ефективного управління.

Формування культурної складової професійної компетентності є важливим елементом підготовки сучасних фахівців у сфері публічного управління, особливо в умовах євроінтеграції та глобалізації. Публічний службовець, соціалізуючись в середовищі, освоює різні види культури, зокрема це: політична, управлінська, правова та ринкова. Вони визначені культурою суспільства з усіма її матеріальними, духовними, соціальними й іншими особливостями.

За словами Н. Алюшиної, Голови НАДС, професіоналізм, відповідальність та доброчесність є фундаментальними цінностями, які забезпечують якісну та ефективну роботу органів публічної влади. Ці цінності, як показують результати опитувань, залишаються незмінними навіть у часи змін, демонструючи стабільність та довіру до системи. Культурна складова охоплює знання про культурні особливості, традиції та менталітет різних спільнот, зокрема країн ЄС. Вона є базовим елементом адаптації до різноманітних соціальних та культурних контекстів, сприяючи ефективній співпраці у міжнародному та міжкультурному середовищі. Як саме культурна складова сприяє професійному зростанню, доброчесності й адаптивності державної служби в умовах сучасних викликів

показують результати опитування [130]. Так, понад 92% держслужбовців налаштовані на досягнення результатів. Це свідчить про високий рівень командної роботи, що посилюється через культурну чутливість та відкритість. Дані за 2023 рік демонструють, що 79,5% респондентів підтверджують існування практичних дій щодо забезпечення доброчесності та нульової толерантності до корупції. Культурна складова сприяє підвищенню етичних стандартів, зменшенню проявів дискримінації та порушень. Організаційна культура, побудована на цінностях служіння, відкритості та інноваційності, забезпечує готовність держслужбовців до викликів. Згідно з опитуванням, рівень захищеності від протизаконних розпоряджень зріс з 71,2% (2020) до 79,9% (2023), що свідчить про зростання впевненості службовців у підтримці та справедливості системи.

Важливими документами, що регламентують професійну культуру державних, є Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки та План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, що були схвалені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831 р [292]. Зазначені документи врегульовують побудову ефективної та сервісної держави, яка зможе належним чином забезпечувати захист основоположних прав та інтересів громадян на основі досвіду провідних європейських країн [65, с. 49]. Без професійної культури на державному рівні не може бути вироблена погоджена концепція продовження реформ в Україні; побудована демократична країна, що відрізняється економічною стабільністю й політичною стійкістю; вирішена проблема виведення стани з технологічної залежності від західних країн; правильно оцінені національні потреби тощо.

Як стверджує А.В. Білюк [87, с.152], найважливішими передумовами формування професійної культури є професійна придатність, воля, самосвідомість і громадська позиція. На процес формування професійної культури впливають: 1) об’єктивні (державний устрій, стиль керування, нормативно-правова база, принципи й функції державної й муніципальної служби, соціально-економічна та політична стабільність у суспільстві, культура

й стан міжнаціональних відносин, менталітет українського суспільства тощо); 2) суб'єктивні (глибокі знання історії української державності та її традицій, безпосередня робота в структурах державної й муніципальної служби, пропаганда професіоналізму, культури й етики чиновника, атестацію та стажування держслужбовців) чинники. Процес формування професійної культури держслужбовців сполучений із чималими труднощами, особливо в перехідний період.

Для створення необхідних умов для трансформації організаційної культури публічної служби та формування стандартів поведінки державних службовців в Україні, НАДС розробило Концепцію культури публічної служби на 2025-2029 рр. Ця концепція спрямована на служіння народу України, розбудову безпечного та демократичного середовища, захист прав, свобод і гідності кожної людини. Пріоритетами є культура управління персоналом, недискримінація, доброчесність, ефективна комунікація, інноваційність, креативність та ініціативність. Реалізація Концепції базується на принципах ефективності, залученості, єдності та креативності, маючи на меті вирішення проблем, таких як дискримінація, політичний вплив, відсутність навичок взаємодії, низький рівень управлінських компетентностей та незадоволеність службовців своїм керівництвом. Ключовими цінностями публічних службовців залишаються відповідальність, доброчесність і професіоналізм.

На основі представленої інформації, для вдосконалення культурної складової управління трудовими ресурсами в публічній сфері України в умовах євроінтеграції, нами запропоновані наступні заходи (табл.5.2).

Ці заходи, засновані на принципах ефективності, залученості, єдності та креативності, сприятимуть створенню необхідних умов для трансформації організаційної культури публічної служби України в умовах євроінтеграції, а також формуванню професійного, відповідального та доброчесного корпусу державних службовців, здатних ефективно вирішувати складні завдання та забезпечувати сталий розвиток країни.

Таблиця 5.2 Напрями розвитку культурної складової в управлінні публічними службовцями в умовах євроінтеграції

Напрям	Заходи
Підвищення обізнаності та залучення	Організація тренінгів та семінарів щодо Концепції культури публічної служби (2025-2029 рр.) для різних рівнів держслужбовців. Забезпечення широкого доступу до інформаційних матеріалів про місію, пріоритети та принципи Концепції. Створення онлайн-платформи для обміну досвідом між держслужбовцями України та країн ЄС.
Розвиток навичок командної роботи та співпраці	Запровадження програм менторства та коучингу для розвитку лідерських якостей та навичок командної роботи. Створення міжвідомчих робочих груп для розробки та реалізації спільних проектів. Організація спільних заходів з європейськими партнерами для обміну досвідом та налагодження контактів.
Посилення культури управління персоналом	Розробка та впровадження навчальних програм для керівників з ефективного управління персоналом, мотивації та розвитку співробітників. Запровадження системи оцінювання ефективності роботи держслужбовців з урахуванням внеску в командну роботу та дотримання етичних норм. Створення системи зворотного зв'язку від співробітників щодо роботи керівництва для виявлення проблемних зон.
Протидія дискримінації та булінгу	Розробка та впровадження кодексів етичної поведінки держслужбовців, що визначають неприпустимість дискримінації та булінгу. Створення механізмів захисту працівників від дискримінації та булінгу (гаряча лінія, можливість подання скарг, внутрішні розслідування). Організація тренінгів та семінарів з протидії дискримінації та булінгу, підвищення толерантності та поваги до різноманітності.
Підтримка інноваційності та креативності	Заохочення ініціативності та креативності держслужбовців, створення можливостей для реалізації ідей та проектів. Організація конкурсів інноваційних проектів, хакатонів та інших заходів для стимулювання інноваційної діяльності. Забезпечення доступу до сучасних технологій та інструментів для ефективного виконання завдань та впровадження нових підходів.
Вимірювання та оцінювання ефективності	Розробка системи показників для оцінювання ефективності реалізації Концепції культури публічної служби. Проведення регулярних опитувань та досліджень серед держслужбовців щодо задоволеності роботою, рівня довіри до керівництва та стану організаційної культури. Публікація результатів оцінювання ефективності реалізації Концепції та вжиття заходів для усунення виявлених недоліків.

Джерело: власні дослідження

Формування громадянської компетентності є нагальною потребою сучасності. Під громадянською компетентністю розуміємо здатність людини активно, відповідально й ефективно реалізовувати громадянські права та обов'язки з метою розвитку демократичного громадянського суспільства адже якість демократії і визначається рівнем компетентності громадян. У переважній більшості країн із розвиненою демократією функціонує історично і культурно сформована система здійснення загального народовладдя, яка спирається на відповідне національне законодавство, урядову політику, діяльність місцевих органів влади й самоврядування та передбачає належний рівень культури усіх учасників цього процесу. Але глобальні зміни, які відбуваються у сучасному світі свідчать про те, що практично кожна із держав змінює параметри своєї життєдіяльності, адаптується до нових умов. Нові політичні реалії потребують нових підходів, нових навичок і нової громадянської культури. Процес формування безперервний і складний. Але досягти бажаних результатів можливо, зокрема і завдяки систематичній громадянській освіті.

Громадянська освіта спрямована на створення критичної кількості громадян, які володіють повною та достовірною інформацією про свої права та обов'язки, незалежно і критично формують власну думку та готові до громадської діяльності. Важливою складовою громадянської освіти є формування громадянських компетентностей у тих, хто є безпосередніми учасниками суспільно-політичного життя, зокрема публічних службовців.

В Україні Національним агентством з питань державної служби за сприяння та підтримки Представництва Фонду Ганса Зайделя реалізовано низку заходів, спрямованих на розвиток громадянської (політичної) компетентності публічних службовців, зокрема: підготовлено посібник «Політична освіта публічних службовців в Україні»; розроблено онлайн-курс «Політична освіта публічних службовців в Україні». За результатами проходження онлайн-курсу сертифікат отримали 974 особи (курс розміщено на освітній онлайн-платформі Української школи урядування); протягом 2020 року спільно із Інститутом підготовки кадрів державної служби зайнятості проведено навчання за

загальною короткостроковою програмою підвищення кваліфікації «Політична освіта публічних службовців в Україні», учасниками якого стали 50 осіб.

Отже, європейська інтеграція суттєво впливає на розвиток управління трудовими ресурсами в публічній сфері України, вимагаючи адаптації до європейських стандартів у кадровій політиці, організації праці та підвищенні професійної компетентності. Це передбачає гармонізацію національного законодавства з нормами ЄС, модернізацію системи управління персоналом, забезпечення прозорості у відборі кадрів, а також впровадження інноваційних технологій і підходів до управління. Одним із ключових аспектів є розвиток партнерства між державними органами та навчальними закладами для підготовки кваліфікованих кадрів, здатних відповідати вимогам європейської спільноти. Крім того, інтеграційні процеси акцентують увагу на цифровізації, інклюзивності, рівності, а також на соціально-правовому захисті державних службовців, що є важливими складовими європейських цінностей. У цьому контексті актуальним є комплексний підхід до реформування системи управління трудовими ресурсами для забезпечення ефективності та відповідності сучасним викликам.

У процесі європейської інтеграції Україна має акцентувати увагу на створенні гнучкої, прозорої та інноваційної системи управління трудовими ресурсами. Це передбачає не лише технічну адаптацію законодавства, але й формування культури публічної служби, яка відповідає європейським цінностям, зокрема верховенству права, рівності та ефективності. Для досягнення цих цілей важливо впроваджувати сучасні підходи до освіти й розвитку публічних службовців, а також забезпечувати постійний моніторинг ефективності впроваджуваних змін.

5.2 Адаптаційні механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнного часу

В умовах війни в Україні значні кадрові втрати та зростання вимог до професійної компетентності працівників державного управління стали

суттєвими викликами для публічної сфери. Потреба у висококваліфікованих кадрах, здатних швидко адаптуватися до умов кризових ситуацій, стає критично важливою [73; 328; 198]. Воєнні ризики не лише знижують загальний кадровий потенціал, але й впливають на стабільність та ефективність управлінських процесів. Основним завданням публічної служби є стабільне забезпечення роботи державного апарату, включно з розробкою та реалізацією політики, підтримкою правопорядку та забезпеченням належного функціонування виконавчої влади. Однак, у контексті воєнних дій, що тривають в Україні, процеси формування та підтримки кадрів у публічній сфері зіштовхуються з суттєвими труднощами та обмеженнями, що створює нові виклики та вимагає адаптації підходів до управління персоналом.

З початком воєнних дій в Україні питання кадрового забезпечення на регіональному рівні набуло додаткового стратегічного значення, оскільки багато фахівців були мобілізовані до Збройних Сил України або змушені залишити свої місця проживання через небезпеку [145]. Вимушена міграція робочої сили з активних регіонів бойових дій значно скоротила кількість доступних кандидатів на позиції в публічному секторі, що стало одним із чинників кадрової нестачі. Низька кількість заявок на вакансії в умовах конфлікту посилює навантаження на діючих службовців, які залишаються на своїх посадах, що вимагає від них додаткової гнучкості, стійкості та готовності виконувати більший обсяг обов’язків.

У контексті воєнних викликів важливим явищем стало формування так званих релокованих територіальних громад. Релокація громад передбачає тимчасове або постійне переміщення органів місцевого самоврядування, адміністративних структур, комунальних установ та частини населення з територій активних бойових дій або тимчасово окупованих регіонів до більш безпечних областей України.

Такий процес набув особливого поширення у 2022-2024 роках, коли значна кількість громад з Донецької, Луганської, Херсонської, Запорізької та Харківської областей була змушена змінити місце функціонування. Релокація дозволила забезпечити безперервність надання адміністративних та соціальних

послуг, зберегти управлінські команди та підтримати зв’язок із жителями громад, у тому числі внутрішньо переміщеними особами.

Водночас релоковані громади формують новий тип управлінських систем, які функціонують у «розосередженому» форматі, коли частина населення перебуває на окупованих територіях, частина – у різних регіонах України або за кордоном. Це створює додаткові виклики для кадрового забезпечення, зокрема ускладнює процеси комунікації, координації діяльності, управління персоналом та надання публічних послуг.

Крім того, релокація громад зумовлює необхідність адаптації кадрової політики до нових умов, що включає:

– інтеграцію працівників у нові територіальні середовища;

– організацію дистанційної роботи;

– посилення цифровізації управлінських процесів;

– формування нових компетенцій, пов’язаних із кризовим управлінням та роботою з внутрішньо переміщеними особами.

Таким чином, релоковані громади виступають важливим елементом адаптаційного механізму публічного управління в умовах війни, забезпечуючи інституційну стійкість та безперервність функціонування місцевого самоврядування.

Релокація територіальних громад має не лише організаційно-управлінський, але й суттєвий економічний вимір. Вона супроводжується зміною структури доходів і видатків місцевих бюджетів, перерозподілом трудових ресурсів та зростанням навантаження на приймаючі громади. За офіційними даними державних органів, станом на 2025 рік в Україні зареєстровано близько 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб, що є наслідком повномасштабної війни та призвело до суттєвих змін у функціонуванні регіональних економік і локальних ринків праці [252]. Значна концентрація ВПО у відносно безпечних регіонах зумовила перерозподіл трудових ресурсів, зростання конкуренції на місцевих ринках праці та підвищення навантаження на бюджетну систему територіальних громад.

Водночас вимушене переміщення населення супроводжується втратою робочих місць, необхідністю адаптації до нових економічних умов та невідповідністю професійних компетенцій потребам локальних ринків праці, що додатково ускладнює процеси ефективного використання трудового потенціалу в публічній сфері.

У громадах, які приймають значну кількість ВПО, спостерігається збільшення видатків на соціальне забезпечення, адміністративні послуги та утримання управлінського апарату. Зокрема, за даними аналітичних матеріалів щодо фінансової спроможності громад [140], частка видатків на оплату праці у місцевих бюджетах може перевищувати 70-80%, що обмежує можливості фінансування капітальних інвестицій та розвитку інфраструктури.

Водночас релоковані громади стикаються із втратою власної дохідної бази, зокрема податкових надходжень від підприємств, які припинили діяльність або перемістилися. Це призводить до зростання рівня дотаційності бюджетів, зниження фінансової автономії та залежності від державної підтримки. У ряді випадків рівень дотаційності громад перевищує 50-60 %, що суттєво обмежує їх спроможність самостійно формувати кадрову політику та забезпечувати конкурентний рівень оплати праці.

З економічної точки зору, релокація громад формує асиметричний вплив на розвиток територій: з одного боку, приймаючі громади отримують додатковий людський капітал та потенційно нові економічні активності, з іншого – зростає навантаження на місцеві бюджети та систему публічного управління. Для релокованих громад основними викликами є збереження кадрового потенціалу, підтримка функціонування органів влади та забезпечення безперервності надання послуг.

Важливою економічною проблемою є також зростання тіньових процесів на локальних ринках праці, що пов’язано з неформальною зайнятістю ВПО та недостатньою інтеграцією у формальний сектор економіки. Це призводить до втрат бюджетних надходжень, зниження ефективності податкової системи та ускладнює планування кадрових потреб у публічній сфері.

Таким чином, воєнні виклики та процеси релокації безпосередньо впливають на фінансово-економічну спроможність територіальних громад, що, у свою чергу, визначає можливості формування, утримання та розвитку трудових ресурсів публічної сфери. Це зумовлює необхідність впровадження адаптивних механізмів кадрової політики, орієнтованих на ефективне використання людського капіталу, оптимізацію бюджетних витрат та підвищення стійкості публічного управління в умовах воєнного часу.

Показовим прикладом впливу воєнних викликів та релокаційних процесів на фінансово-економічну спроможність територій є Миколаївська область, яка одночасно виступає як прифронтовий регіон і як територія прийому значної кількості внутрішньо переміщених осіб. Станом на 2024 рік в області обліковано понад 123 тис. ВПО, при цьому загалом через регіон пройшло понад 160 тис. осіб, що у 15 разів перевищує довоєнні показники.

Таблиця 5.3 Вплив внутрішньо переміщених осіб на трудові ресурси та фінансове навантаження територіальних громад Миколаївської області, 2024 р.

Показник	Значення	Вплив на трудові ресурси публічної сфери
Кількість ВПО в області (2024 р.)	понад 123 тис. осіб	Зростання навантаження на персонал органів влади
Загальна кількість осіб, що пройшли через регіон	понад 160 тис. осіб	Тимчасове та постійне перевантаження адміністративних служб
Обсяг виплат допомоги ВПО (2024 р.)	понад 119 млн грн	Збільшення бюджетного навантаження та потреби в адмініструванні
Компенсації за розміщення ВПО	190,8 млн грн	Розширення функцій соціальних служб
Соціальні витрати (окремі громади)	понад 150 млн грн	Перерозподіл кадрових ресурсів на соціальні функції
Частка видатків на оплату праці (типово)	до 70–80 %	Обмеження можливостей розвитку та інвестицій
Релокація населення	значна	Дефіцит кадрів у частині громад + перевантаження в інших

Джерело: узагальнено автором за даними [254]

Така динаміка суттєво вплинула на бюджетну систему територіальних громад області. Зокрема, лише у 2024 році на виплати допомоги ВПО було спрямовано понад 119 млн грн, а загальний обсяг компенсацій за розміщення переселенців сягнув близько 190,8 млн грн . Додатково у межах окремих громад (зокрема Первомайського району) витрати на соціальну підтримку перевищили 154 млн грн лише за один рік .

Водночас значне навантаження на соціальну та адміністративну інфраструктуру супроводжується зростанням поточних видатків бюджетів, насамперед на оплату праці працівників публічної сфери, соціальні послуги та адміністративне обслуговування населення. Це обмежує можливості громад щодо фінансування капітальних видатків і розвитку територій, що створює довгострокові ризики уповільнення економічного відновлення.

Окрім цього, релокаційні процеси мають подвійний економічний ефект. З одного боку, збільшення чисельності населення в окремих громадах стимулює розвиток споживчого ринку – зокрема, у 2024 році оборот роздрібної торгівлі в області зріс майже на 19,6 % [254]. З іншого боку, зростає навантаження на систему публічного управління, що потребує розширення кадрового складу або перерозподілу функцій між працівниками.

Таким чином, приклад Миколаївської області демонструє, що релокація населення та функціонування громад в умовах воєнного часу безпосередньо впливають на фінансову спроможність територій через зміну структури бюджетних витрат і навантаження на трудові ресурси публічної сфери. У цих умовах ефективність кадрової політики набуває критичного значення, оскільки саме від раціонального управління трудовими ресурсами публічної сфери залежить здатність громад забезпечувати баланс між соціальними зобов’язаннями та економічним розвитком.

Крім того, війна призвела до трансформації вимог до кадрів, які бажають працювати у публічному секторі [144]. У сучасних умовах найважливішими компетенціями стають здатність до адаптації, вміння діяти в умовах високого стресу та ризику, а також досвід роботи з кризовими ситуаціями. Це зумовлено необхідністю швидкого реагування на непередбачувані виклики та управління

процесами в умовах нестабільності, що стає нормою для сучасного публічного сектору України. Організації посилили фокус на професійній компетентності, адже у складних умовах воєнного часу державний апарат потребує особливої надійності та ефективності у виконанні своїх функцій.

Підвищені вимоги до персоналу також обумовлюють нові підходи до відбору кадрів. В умовах обмеженого фізичного доступу до регіонів та установ, а також з міркувань безпеки, набули популярності онлайн-формати співбесід та дистанційне навчання нових співробітників [209]. Цей формат має значну перевагу з погляду економії часу та зниження ризиків, оскільки дозволяє скоротити кількість особистих зустрічей, а також забезпечити безперервний процес найму навіть у складних умовах. Використання інтернет-технологій для відбору кандидатів стає оптимальним рішенням, яке, окрім адаптації до умов воєнного часу, сприяє впровадженню сучасних цифрових підходів до кадрового управління.

Водночас у системі публічного управління спостерігається підвищення значення таких рис, як мотивація та стійкість до стресу, що дедалі більше цінуються серед кандидатів на посади [218]. У ситуації, коли робота в публічній сфері може супроводжуватися серйозними ризиками для життя та здоров’я, надзвичайно важливим стає внутрішнє усвідомлення місії та моральна готовність до виконання обов’язків навіть у небезпечних умовах. Це значно впливає на процеси кадрового відбору та підвищує вимоги до психологічної підготовки потенційних працівників. Такий підхід підсилює стабільність роботи державних установ, що в умовах воєнного часу є критично важливим для забезпечення життєдіяльності суспільства та підтримки громадського порядку.

Кадрове забезпечення публічної сфери Миколаївської області під час війни зазнало суттєвих змін і трансформацій, обумовлених викликами, що виникли через активні бойові дії в регіоні [189]. Публічні органи Миколаївщини зіткнулися з новими завданнями, які охоплюють підтримку оборони, організацію безпеки для мешканців та координацію гуманітарної допомоги. Це призвело до необхідності швидкого пристосування кадрової політики для забезпечення ефективного функціонування публічного сектору у таких непростих умовах.

Одним з найбільших викликів для кадрової політики в області стало значне зростання обсягу обов'язків, покладених на публічних службовців. Окрім традиційних функцій, зокрема підтримки адміністративних послуг, тепер вони займаються забезпеченням безпеки, реалізацією заходів підтримки для внутрішньо переміщених осіб, організацією евакуації та розподілом гуманітарної допомоги. У таких умовах публічні службовці мають демонструвати високу продуктивність і мобільність, що вимагає значного зосередження та швидкості прийняття рішень [229]. Це підвищення навантаження супроводжується відчутною потребою у додаткових ресурсах, оскільки в умовах війни ефективність публічної служби стає однією з основних умов стабільності регіону.

Ще одним важливим аспектом кадрової політики в Миколаївській області стало скорочення чисельності публічних службовців через бойові дії та евакуацію. Це спонукало публічні органи до перегляду функціональних обов'язків і перерозподілу завдань між тими, хто залишився працювати. У результаті виникла потреба в оптимізації управління персоналом, щоб мінімізувати наслідки кадрової нестачі та забезпечити безперебійне виконання першочергових функцій.

Протягом 2022-2024 років на веб-сайті Миколаївської обласної державної (військової) адміністрації було опубліковано значну кількість вакансій, що свідчить про збільшену потребу в кадрах на фоні зростання вимог до державного управління в умовах війни [189]. Порівняно з довоєнним періодом, потреба в фахівцях на різних посадах значно зросла. Це обумовлено необхідністю ефективного управління обласними ресурсами, забезпеченням безпеки, а також сприянням цифровізації та модернізації адміністративних процесів.

Насамперед, відчувається нестача спеціалістів на посади у сфері фінансів, управління цифровим розвитком, а також оборонної та мобілізаційної роботи. Вакансії для головних спеціалістів відділів планування, виконання бюджету та фінансового забезпечення департаменту фінансів вказують на посилену потребу в працівниках, здатних ефективно керувати обласними бюджетними ресурсами в умовах змінних економічних викликів. Це підкреслює потребу в досвідчених

фахівцях з фінансової сфери, які зможуть забезпечити оперативне та ефективне фінансове планування і контроль.

Окрім цього, вакансії у сфері цифрового розвитку, трансформацій і цифровізації свідчать про важливість технологічної адаптації адміністративних процесів до сучасних умов [130]. У Миколаївській обласній військовій адміністрації спостерігається підвищений попит на заступників начальників управління, головних спеціалістів з цифровізації та адміністрування центрів надання адміністративних послуг. Завдяки цим фахівцям адміністрація прагне не лише впровадити сучасні технології, але й підвищити ефективність управління та доступність державних послуг для населення, що особливо актуально в умовах війни, коли громадяни потребують оперативної інформації та підтримки.

Значне місце в оголошеннях займають вакансії, пов'язані з оборонною та мобілізаційною роботою, зокрема, на посади головних спеціалістів відділу мобілізаційної роботи та начальника управління мобілізаційної діяльності. Це відображає нагальну потребу в спеціалістах, здатних організувати мобілізаційні заходи, забезпечити належний рівень координації з військовими структурами та підтримку національної безпеки. Ситуація потребує не тільки спеціальних знань, а й розуміння специфіки роботи в умовах постійного ризику, що висуває особливі вимоги до кандидатів.

Варто також зазначити наявність численних вакансій у відділах з роботи з громадськістю, внутрішнього аудиту та юридичних послуг [325]. Посади головних спеціалістів з обслуговування громадян, керівників секторів з роботи зі зверненнями та відповідальних за нагляд над дотриманням внутрішніх стандартів підкреслюють важливість комунікації з населенням і забезпечення прозорості адміністративних дій. Залучення фахівців з цих галузей сприяє підвищенню рівня довіри до місцевої влади та забезпеченню більш якісного обслуговування громадян.

Воєнний конфлікт у регіоні також зумовив зміни в пріоритетах кадрової політики. Основні завдання сьогодні зосереджені на підвищенні обороноздатності, захисті громадян та координації гуманітарної підтримки. Це потребує зміни компетенцій публічних службовців, що передбачає володіння

навичками управління в кризових ситуаціях, основами безпеки, знаннями з надання першої психологічної допомоги. Важливою є здатність комунікувати з громадськістю в умовах війни, демонструючи підтримку та розуміння їхніх потреб у важкий час. Крім того, для багатьох службовців, що залишилися в регіоні, потрібні навички координації гуманітарної допомоги та роботи з внутрішньо переміщеними особами, що раніше не входило до їхніх обов'язків.

Процес навчання та підвищення кваліфікації кадрів Миколаївської області також зазнав впливу воєнного стану. Зокрема, зміст навчальних програм було адаптовано під нові реалії, щоб забезпечити публічних службовців знаннями, які необхідні для ефективного виконання нових завдань. В умовах обмежених можливостей для проведення особистих тренінгів та семінарів значного поширення набули дистанційні формати навчання. Онлайн-курси дозволяють службовцям отримувати необхідні знання з безпеки, кризового управління та комунікації, зберігаючи при цьому безпеку співробітників.

Зважаючи на воєнні обставини, також виникла необхідність коригування підходів до ротації персоналу. У критичних умовах Миколаївщини ротації службовців здійснюються за потребою, що орієнтована на забезпечення стабільності в роботі організацій та заповнення найбільш важливих вакансій. Службовці переводяться на посади, які є критичними для забезпечення належного функціонування органів державного управління в умовах воєнного конфлікту. Це сприяє зміцненню кадрової структури та забезпеченню оперативності в наданні послуг населенню.

Для поглиблення оцінки кадрових викликів публічної сфери доцільно поєднати регіональний аналіз із міжнародними індикаторами конкурентоспроможності людського капіталу, що дозволяє визначити не лише локальні проблеми, а й системні обмеження розвитку трудових ресурсів України.

У контексті аналізу викликів розвитку трудових ресурсів публічної сфери доцільно звернутися до міжнародних оцінок конкурентоспроможності людського капіталу. Одним із найбільш репрезентативних інструментів є Global Talent Competitiveness Index (GTCI), який дозволяє оцінити здатність країни формувати, залучати та утримувати кваліфіковані трудові ресурси.

Згідно з даними GTCI 2025, Україна посідає 61 місце серед 135 країн світу, що свідчить про середній рівень конкурентоспроможності талантів. Водночас у групі країн із рівнем доходу вище середнього Україна займає 11 позицію, випереджаючи більшість держав цієї категорії.

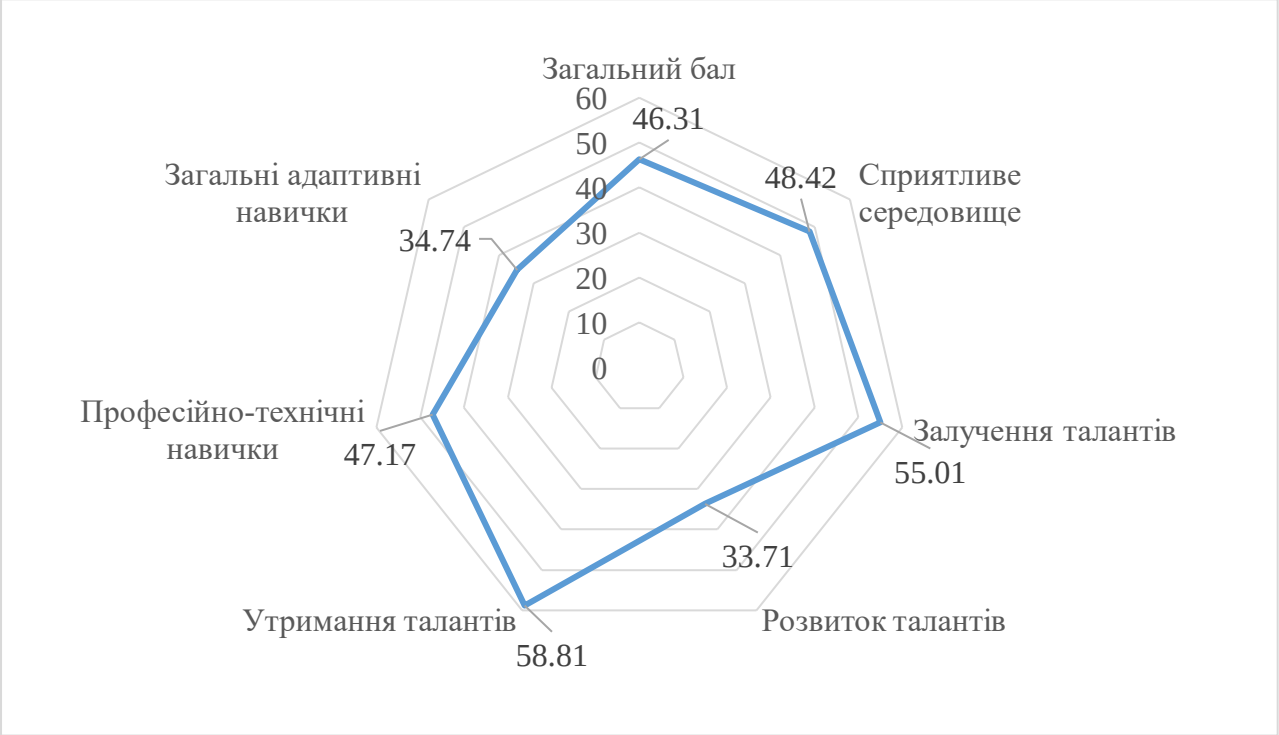


Рисунок 5.4 – Позиції України за складовими Global Talent Competitiveness Index 2025

Джерело: сформовано за даними [20]

Доцільно зазначити, що структура GTCI 2025 засвідчує неоднорідність позицій України за окремими складовими конкурентоспроможності талантів. Найвищі значення Україна демонструє за складовими «залучення талантів» – 55,01 бала та «утримання талантів» – 58,81 бала, що свідчить про наявність певного потенціалу залучення й утримання людського капіталу. Водночас найнижчий результат зафіксовано за складовою «розвиток талантів» – 33,71 бала, що вказує на проблемність системного розвитку талантів, зокрема безперервного навчання, професійного зростання та оновлення компетентностей. Для публічної сфери така ситуація є особливо важливою, оскільки саме здатність до навчання, адаптації та професійного оновлення

персоналу визначає ефективність функціонування органів публічного управління в умовах воєнного часу.

Деталізація окремих показників GTCI підтверджує наявність як сильних, так і проблемних аспектів розвитку трудового потенціалу України.

Таблиця 5.4 Сильні та проблемні позиції України за окремими субпоказниками GTCI 2025

Сильні позиції	Значення	Місце	Проблемні позиції	Значення	Місце
Бізнесове та трудове середовище	64,03	19	Регуляторне середовище	35,86	108
Співпраця між працівниками та роботодавцями	69,23	23	Верховенство права	30,67	112
Використання корпоративного програмного забезпечення	100,00	1	Політична стабільність	31,28	123
Можливості лідерства для жінок	77,51	17	Безперервне навчання	29,29	97
Робоча сила з вищою освітою	77,33	5	Утримання інтелектуального капіталу / запобігання відтоку талантів	36,00	98
Експорт ІКТ-послуг	73,66	5	Цифрові навички	3,98	80
М’які навички	68,52	18	Делегування повноважень	49,53	104

Джерело: сформовано за даними [20]

До сильних сторін належать показники, пов’язані з освітнім, цифровим та адаптаційним потенціалом: частка робочої сили з вищою освітою, експорт ІКТ-послуг, м’які навички, а також використання корпоративного програмного забезпечення. Це свідчить про наявність кадрової основи для впровадження сучасних управлінських, цифрових і комунікаційних практик у публічній сфері. Водночас слабшими залишаються регуляторне середовище, верховенство права, політична стабільність, безперервне навчання та утримання талантів, що

безпосередньо впливає на якість управління трудовими ресурсами публічного сектору.

Особливого значення набуває показник «утримання інтелектуального капіталу/запобігання відтоку талантів», який відображає здатність країни утримувати кваліфіковані кадри. У поєднанні з міграційними процесами, кадровими втратами, професійним вигоранням і підвищеним навантаженням на органи публічного управління це формує ризики втрати людського капіталу в публічній сфері. Отже, результати GTCI 2025 доцільно розглядати не лише як міжнародну оцінку конкурентоспроможності талантів України, а й як аргумент на користь необхідності впровадження адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. Такі механізми мають бути спрямовані на розвиток безперервного навчання, цифрових компетентностей, мотиваційного утримання кадрів, підтримку професійної стійкості та формування гнучких моделей кадрового забезпечення в умовах воєнного часу.

Адаптаційні механізми для трудових ресурсів публічної сфери під час воєнного часу є важливою складовою стійкості державних інститутів та забезпечення ефективного управління в умовах кризових ситуацій (табл. 5.5). Воєнний стан ставить перед державними службовцями та органами місцевої влади низку викликів, які вимагають швидкої і гнучкої реакції для забезпечення стабільності функціонування публічних інститутів та підтримки соціального порядку.

Зазначені адаптаційні механізми формують основу реагування на виклики воєнного часу, однак їх ефективність значною мірою залежить від системності впровадження та узгодженості дій основних суб’єктів публічного управління. У цьому контексті доцільним є структурування запропонованих заходів у форматі комплексної дорожньої карти, що забезпечує поетапність реалізації, визначення відповідальних суб’єктів, строків виконання та системи моніторингу результативності (табл.5.6).

Таблиця 5.5 Адаптаційні механізми для трудових ресурсів публічної сфери під час воєнного часу

Адаптаційний механізм	Характеристика
Організація праці та гнучкі форми зайнятості	Запровадження дистанційної роботи, гнучкого графіку, змішаних форм виконання обов'язків для забезпечення безперервності функціонування адміністративних органів і зменшення ризиків для безпеки працівників.
Перепрофілювання та підготовка кадрів	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до змін у пріоритетах публічної сфери, таких як координація гуманітарної допомоги, допомога внутрішньо переміщеним особам, посилення адміністративного контролю.
Психологічна підтримка та стійкість персоналу	Впровадження програм психологічної підтримки, запобігання вигоранню, розвиток навичок управління кризами для зменшення стресу і підвищення стійкості державних службовців.
Оптимізація структури та процесів	Скорочення бюрократичних процедур, зменшення адміністративного навантаження, оптимізація внутрішніх процесів органів влади для ефективного виконання функцій, особливо у сфері національної безпеки та підтримки населення.
Мобілізація трудових ресурсів	Залучення додаткових працівників, волонтерів, фахівців суміжних сфер, ветеранів, представників громадського сектору та тимчасових команд для виконання критично важливих завдань: евакуації, розподілу гуманітарної допомоги, підтримки ВПО, забезпечення роботи критичної інфраструктури.
Забезпечення соціальної підтримки працівників публічної сфери	Надання доступу до медичних послуг, фінансової допомоги, створення програм підтримки сімей державних службовців для збереження стабільності і мотивації персоналу.
Вдосконалення комунікаційних стратегій	Розробка ефективних стратегій інформування громадян про зміну правил, норм і процедур, а також про їхні права та обов'язки в умовах воєнного часу для забезпечення довіри і злагодженої роботи органів влади.
Інституційна релокація та збереження управлінської спроможності	Забезпечення безперервності діяльності органів місцевого самоврядування та публічних установ шляхом переміщення управлінських структур, цифрового відновлення процесів, дистанційної координації персоналу та підтримки зв'язку з населенням.

Джерело: власні дослідження

Таблиця 5.6 Дорожня карта реалізації адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнного часу

Етап	Зміст заходів	Відповідальні суб'єкти	Строки	Індикатори (KPI)
1. Діагностичний етап	Аналіз стану трудових ресурсів, кадрового дефіциту, компетентностей	ОМС, ОВА, ЗВО	3-6 міс.	наявність аналітичного звіту; база даних кадрів
2. Нормативно-інституційний етап	Оновлення кадрових стратегій, впровадження HR-політик	ОМС, центральні органи влади	6-12 міс.	затверджені програми; кількість оновлених регламентів
3. Освітньо-компетентнісний етап	Підвищення кваліфікації, цифрові навички, лідерство	ЗВО, центри підвищення кваліфікації	постійно	% охоплення навчанням; рівень цифрових компетентностей
4. Інтеграційний етап	Стажування, молодіжні ради, залучення до управління	ОМС, ЗВО, ГО	6-18 міс.	кількість стажувань; рівень залучення молоді
5. Цифровізація HR-процесів	Впровадження HRMIS, електронних сервісів	органи влади, Мінцифри	1-2 роки	рівень цифровізації HR; швидкість обробки процесів
6.Підтримка стійкості персоналу	Психологічна підтримка, профілактика вигорання, підтримка працівників у прифронтових громадах, програми наставництва	ОМС, ОВА, центри психосоціальної підтримки, ГО, ЗВО.	постійно	кількість охоплених працівників; рівень задоволеності персоналу; зниження плинності кадрів
7. Моніторинг та оцінка	Впровадження системи KPI/OKR, аудит ефективності	ОМС, незалежні експерти	постійно	рівень ефективності; довіра до влади

Джерело: сформовано автором

Запропонована дорожня карта передбачає поетапну реалізацію заходів – від діагностики стану трудових ресурсів до впровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності. Ключовими суб'єктами її реалізації виступають органи місцевого самоврядування, органи державної влади, заклади вищої освіти та інститути громадянського суспільства. Важливою складовою є визначення чітких індикаторів результативності, що дозволяє оцінювати прогрес та коригувати управлінські рішення. Реалізація зазначеної дорожньої карти

потребує врахування специфічних умов функціонування регіону в умовах воєнного часу.

Інфраструктурні та соціально-економічні наслідки військових дій значно вплинули на кадровий потенціал регіону, зумовлюючи необхідність адаптації та розробки спеціалізованих програм для підтримки працівників державних і місцевих органів влади [223; 295; 303]. Основними напрямками діяльності в цьому контексті є забезпечення психологічної допомоги, підвищення стресостійкості службовців, а також збереження ключових кадрів за допомогою комплексних мотиваційних заходів. Підтримка фахівців, здатних ефективно працювати у кризових умовах, стає одним із ключових елементів регіональної стратегії забезпечення стабільності у публічному секторі, що сприяє сталому функціонуванню державного апарату та задоволенню потреб населення.

Важливою частиною цієї стратегії є розвиток програм психологічної підтримки для працівників, які зазнали впливу бойових дій та перебувають під постійним стресом [328]. Для цього необхідно створити умови для отримання персоналізованої допомоги, зокрема індивідуальних консультацій із фахівцями у сфері психічного здоров’я, а також проведення групових тренінгів, що допоможуть підвищити емоційну стійкість службовців. Освітня та інформаційна робота щодо методів подолання стресу, адаптації до умов війни та управління власним емоційним станом є базисом цих програм. Зокрема, державні та регіональні органи влади повинні забезпечити доступ до інформаційних матеріалів і курсів, які сприятимуть психологічному оздоровленню працівників публічної служби.

Водночас соціальна підтримка працівників є надзвичайно важливим елементом забезпечення їхньої мотивації та відданості роботі. Організація соціальної допомоги для постраждалих працівників, включаючи фінансову допомогу та підтримку у вирішенні житлових питань, особливо актуальна для тих, хто втратив майно через воєнні дії. Не менш важливо, щоб держава надавала медичну допомогу тим працівникам, які зазнали фізичних ушкоджень. Такий підхід створює атмосферу довіри й турботи, що позитивно позначається на

мотивації кадрів, зменшуючи ризики відтоку цінних фахівців із публічної сфери в Миколаївській області.

Ключовим завданням є створення умов для професійного зростання та розвитку службовців, що зміцнює їхню відданість роботі. Зокрема, необхідно розвивати систему підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, що забезпечить службовцям можливість поглиблення знань та навичок у відповідності до нових викликів. В умовах війни особливо важливо адаптувати освітні програми до потреб службовців, зокрема надання їм знань із кризового управління, ефективного комунікаційного менеджменту та адаптації до екстремальних умов. Цей підхід створює можливості для кар’єрного росту, підвищуючи привабливість роботи у державній службі, а також сприяє розвитку професійного потенціалу на регіональному рівні.

Формування сильного колективного духу у державних органах є важливим засобом підтримки мотивації працівників. Організація спільних заходів, що сприяють зміцненню внутрішньої згуртованості, а також налагодження командної взаємодії є особливо значущими в умовах нестабільності. Це дозволяє створити у колективі відчуття підтримки та взаємодопомоги, що є важливим елементом для ефективної діяльності службовців у кризових умовах. Також важливо підтримувати моральний стан працівників шляхом публічного визнання їхніх заслуг та внеску у стабілізацію ситуації в регіоні.

Важливим інструментом адаптації ринку праці та кадрової політики публічної сфери в умовах війни в Миколаївській області стала е-Карта вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування для ветеранів та ветеранок [125]. Цей цифровий сервіс, реалізований на платформі еВетеран, забезпечує візуалізацію актуальних вакансій у державних органах, органах місцевого самоврядування та військових адміністраціях по всій території України, що значно спрощує процес пошуку роботи та працевлаштування.

Функціональні можливості сервісу дозволяють користувачам здійснювати пошук вакансій за регіональним принципом, ознайомлюватися з вимогами до кандидатів, посадовими обов’язками, рівнем заробітної плати та отримувати контактну інформацію для подальшої комунікації. Станом на 01.09.2024 року на

порталі було представлено інформацію про 85 вакантних посад у державних органах та органах місцевого самоврядування Миколаївської області, що свідчить про наявний кадровий дефіцит у регіоні.

З економічної точки зору впровадження такого цифрового інструменту має багатовекторний ефект. По-перше, він сприяє зниженню трансакційних витрат на ринку праці, оскільки скорочує час пошуку вакансій та підбору персоналу як для кандидатів, так і для роботодавців. По-друге, забезпечується більш ефективний розподіл трудових ресурсів, зокрема інтеграція ветеранів війни у публічний сектор, що дозволяє частково компенсувати кадровий дефіцит у громадах.

По-третє, використання е-Карти вакансій сприяє детінізації ринку праці, оскільки формує відкриту та прозору систему доступу до вакансій, зменшуючи ризики неформального працевлаштування та суб'єктивного впливу при доборі кадрів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на бюджетну систему через збільшення офіційної зайнятості та відповідних податкових надходжень.

Крім того, цифровізація процесів підбору персоналу дозволяє оптимізувати витрати на утримання кадрових служб, підвищити ефективність управління трудовими ресурсами та забезпечити більш раціональне використання людського капіталу. У регіональному вимірі це сприяє підвищенню інституційної спроможності територіальних громад та створює передумови для стабілізації соціально-економічного розвитку.

Таким чином, е-Карта вакансій виступає не лише інструментом працевлаштування, а й важливим елементом економічного механізму управління трудовими ресурсами публічної сфери, що забезпечує підвищення ефективності кадрової політики, зниження безробіття серед ветеранів та зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

Загалом, успішна реалізація цих заходів залежить від комплексного підходу до кадрового забезпечення у публічному секторі. Адаптація до умов війни та розвиток нових управлінських механізмів є критично важливими для підтримки ефективного функціонування державних структур, особливо в тих регіонах, які найбільше постраждали від військових дій, таких як Миколаївська область.

Тільки системний підхід, що враховує соціальні, психологічні та професійні аспекти роботи службовців, здатен забезпечити кадрову стійкість у публічній сфері регіону та підвищити її спроможність відповідати на сучасні виклики.

Отже, адаптаційні механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнного часу мають розглядатися як комплекс організаційних, кадрових, цифрових, соціально-психологічних та економічних інструментів, спрямованих на збереження кадрового потенціалу, забезпечення безперервності публічних послуг і підвищення інституційної стійкості органів влади. Для Миколаївської області, яка поєднує ознаки прифронтового регіону, території прийому ВПО та простору активного післявоєнного відновлення, такі механізми мають особливе значення, оскільки дозволяють поєднати кадрову стійкість публічної сфери з фінансово-економічною спроможністю територіальних громад.

5.3 Інтеграція європейських практик у стратегії відновлення та розвитку трудових ресурсів регіону

Розвиток трудового потенціалу є одним із ключових факторів забезпечення сталого економічного зростання в Європейському Союзі (ЄС). Ефективно функціонуючий трудовий потенціал, особливо у публічній сфері, сприяє не лише економічній стабільності, а й підвищенню якості життя населення та конкурентоспроможності окремих регіонів.

Трудовий потенціал публічної сфери відіграє важливу роль у реалізації соціальних програм, управлінні державними ресурсами та створенні умов для розвитку підприємництва. Дослідження IZA World of Labor [12] підтверджують, що зайнятість у публічному секторі позитивно впливає на економіку через забезпечення стабільності ринку праці, створення робочих місць та стимулювання регіонального розвитку.

У сучасних умовах, коли держави стикаються з економічними викликами, нерівністю та соціальною напруженістю, роль державного сектору стає ще більш вагомою. Особливо це стосується країн ЄС, які перебувають на етапі економічної

трансформації чи відновлення після криз. В свою чергу, державний сектор може виступати як інструмент короткострокової стабілізації та довгострокового розвитку, забезпечуючи зайнятість, підтримуючи вразливі групи населення та стимулюючи попит в інших секторах економіки. Водночас його діяльність може супроводжуватися певними викликами, такими як необхідність збалансування продуктивності та витрат.

У цьому контексті за даними [12] проаналізовано ключові аспекти зайнятості в державному секторі, зокрема її вплив на скорочення безробіття, створення попиту в економіці, підтримку соціальної справедливості, а також потенційні ризики, які можуть виникнути через неправильне управління цим процесом.

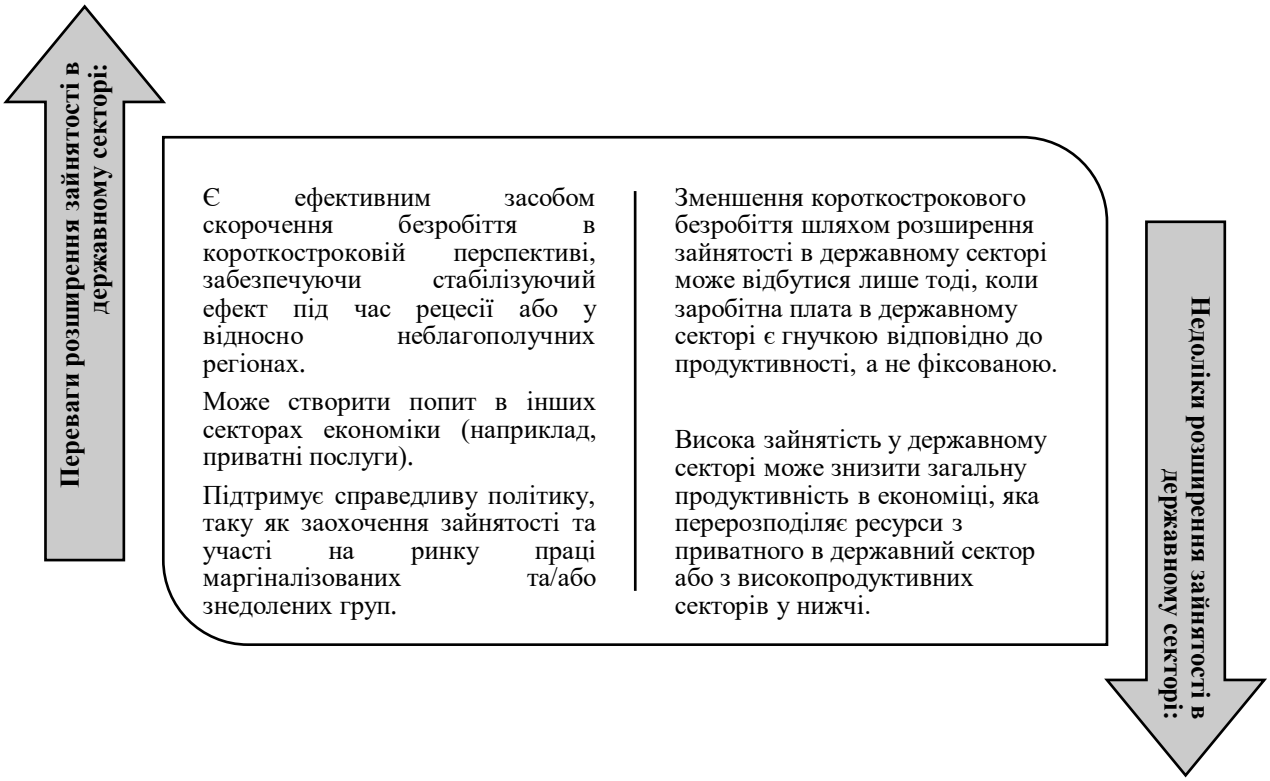


Рисунок 5.5 – Переваги та недоліки розширення зайнятості в публічній сфері ЄС: вплив на економіку та соціальну стабільність

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Розширення зайнятості у державному секторі має значний вплив на скорочення безробіття, підтримку попиту в економіці та сприяння соціальній інтеграції вразливих груп населення. Водночас ефективність цього процесу

залежить від правильного управління, зокрема від збалансованості між продуктивністю працівників і витратами, а також від мінімізації негативного впливу на приватний сектор. Зайнятість у публічній сфері повинна слугувати не лише інструментом короткострокової стабілізації, але й фундаментом для довгострокового економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Європейський Союз приділяє значну увагу розвитку трудового потенціалу публічної сфери, адже ефективність державних інституцій безпосередньо впливає на рівень управління, економічний розвиток і соціальну стабільність. Основними напрямами розвитку є професіоналізація, інноваційні підходи, підвищення кваліфікації кадрів та забезпечення гендерної рівності (табл.5.7).

Варто відмітити, що Україна активно впроваджує європейські практики у сфері розвитку трудового потенціалу публічної сфери. Цей процес спрямований на підвищення ефективності державного управління, покращення якості публічних послуг та забезпечення відповідності європейським стандартам. В Україні запроваджено конкурсний відбір на державні посади, що відповідає європейським стандартам прозорості та справедливості. Створено Національну школу державного управління України, яка готує висококваліфікованих фахівців публічної сфери за моделлю подібних європейських установ, зокрема Національної школи адміністрації (ENA) у Франції. Для державних службовців розроблено сучасні навчальні програми, що враховують новітні виклики та технології. Співпраця з міжнародними організаціями дозволяє підвищувати компетенції службовців через участь у проектах та тренінгах, подібних до програм у Німеччині.

Зауважимо, що Україна активно впроваджує електронне урядування, яке включає онлайн-послуги та цифрові платформи для взаємодії з громадянами. Цей напрямок базується на успішному досвіді Естонії. Також проводяться спеціалізовані навчальні програми для розвитку цифрових навичок у працівників публічної сфери. Україна приділяє увагу політиці гендерної рівності на державних посадах. Водночас для досягнення стандартів таких країн, як Швеція, необхідно продовжувати працювати над забезпеченням рівних можливостей для

всіх. Отже, інтеграція європейських практик дозволяє Україні розвивати професійний потенціал державних службовців, формувати якісну систему управління та підвищувати довіру громадян до публічних інституцій.

Таблиця 5.7 Європейські практики відновлення та розвитку трудового потенціалу публічної сфери

Напрям розвитку	Зміст і заходи	Приклади в країнах ЄС
Професіоналізація публічної служби	Формування єдиних стандартів кваліфікації для службовців, впровадження конкурсного відбору, створення механізмів оцінки	У Франції функціонує Національна школа адміністрації (ENA), яка забезпечує підготовку державних службовців високого рівня.
Підвищення кваліфікації та перепідготовка	Програми безперервного навчання, оновлення знань службовців відповідно до нових викликів і технологій	У Німеччині діють програми навчання для службовців на базі Федеральної академії публічного управління з урахуванням інноваційних технологій.
Цифровізація публічної сфери	Розвиток цифрових навичок працівників, впровадження електронного урядування	У Естонії реалізовано проєкт e-Governance, що став прикладом ефективного використання цифрових технологій у публічному секторі.
Забезпечення гендерної рівності	Встановлення квот для жінок на керівних посадах, створення умов для балансу між роботою та особистим життям	У Швеції понад 45% керівних посад у публічній сфері займають жінки завдяки впровадженню відповідної політики.
Інноваційні підходи до управління	Впровадження гнучких методів роботи, участь громадськості у прийнятті рішень	У Фінляндії використовується модель спільного планування політик через активну взаємодію держави з громадянами та бізнесом.
Міжнародна співпраця та мобільність	Обмін досвідом між країнами, участь службовців у міжнародних програмах і стажуваннях	Програма Erasmus+ сприяє мобільності державних службовців для навчання та професійного зростання.
Соціальний захист та мотивація працівників	Підвищення зарплат, забезпечення страхування, гарантії кар'єрного росту	У Данії забезпечуються високі соціальні стандарти для працівників публічної сфери, що включає медичне страхування та гідний рівень оплати праці.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Європейський Союз має низку програм і ініціатив, спрямованих на підтримку публічної зайнятості, підвищення кваліфікації працівників та стимулювання інновацій у сфері ринку праці. Ці програми можуть бути цінним джерелом досвіду та інструментів для України. У цьому контексті, діючий Центр

професійного розвитку з питань європейської та євроатлантичної інтеграції виконує функції національного координатора та провайдера низки інструментів і програм, спрямованих на розвиток інституційної спроможності України, зокрема:

1.Є провайдером інструментів Європейського Союзу Twinning і TAIEX. Twinning – інструмент інституціональної розбудови, у рамках якого відбувається співпраця на рівні державних службовців аналогічних органів державної влади країн-членів Європейського Союзу та України. Станом на грудень 2024 року у робочому плані: 60 проєктів Twinning завершено, 1 проєкт – на стадії реалізації, 16 проєктів – на стадії підготовки детального технічного завдання Twinning Fiche. Загальна кількість проєктів Twinning – 78. TAIEX – інструмент технічної допомоги та обміну інформацією, що надається з метою розбудови інституціональної спроможності, наближення та імплементації національного законодавства до законодавства Європейського Союзу. У 2023 році Адміністративним офісом програми Twinning було опрацьовано проєктні пропозиції, надані органами державної влади та включено 105 пропозицій до Плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках TAIEX на 2023 рік від 38 органів державної влади України.

2.Центр активно співпрацює з Програмою ОЕСР SIGMA – однією з провідних ініціатив у сфері вдосконалення управління, яка спрямована на підвищення якості державного врядування. Основні завдання цієї програми включають розробку технічних завдань, координацію робочих планів, а також організацію заходів для обговорення та впровадження реформ. З 2013 року в рамках ініціативи ЄС «Східне партнерство» Центром було організовано 20 комунікаційних заходів і розроблено 5 інформаційно-аналітичних матеріалів, що стосуються реформування державної служби та її адаптації до стандартів ЄС. проведення функціональних обстежень органів державної влади стосовно наявних інституційних спроможностей у сфері євроатлантичної інтеграції.

3.Центр координує Програму Україна–НАТО з професійного розвитку цивільного персоналу сектору безпеки та оборони, яка спрямована на

забезпечення професійної підготовки цивільних фахівців у структурах безпеки та оборони, а також реалізації ключових реформ.

4. Центр є платформою експертно-аналітичних знань і компетенцій у сферах: адаптації державного управління та державної служби до стандартів Європейського Союзу, зокрема шляхом організації роботи з ефективного використання в Україні інституціональних інструментів; якісних експертно-аналітичних досліджень та рішень з питань європейської та євроатлантичної інтеграції; удосконалення стандартів і процедур роботи державних службовців, діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування тощо.

5.Центр активно працює над розробкою та поширенням аналітичних і інформаційних матеріалів, спрямованих на впровадження нових ідей і найкращих практик у сфері державного управління. З метою впровадження єдиного механізму організації професійного навчання державних службовців за підтримки міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, Центром було розроблено постанову Кабінету Міністрів України № 1028 від 10 вересня 2022 року. Цей документ сприяє підвищенню рівня професійної компетентності державних службовців. У 2023 році Центр вперше організував комплексний збір та узагальнення інформації щодо потреб, пріоритетних напрямів та результатів професійного навчання. У цьому процесі взяли участь 107 міністерств, центральних і місцевих органів виконавчої влади, а також інші державні установи. Аналітичні звіти, які містять інформацію про результати, потреби та пріоритети у сфері професійного навчання державних службовців і керівників державних підприємств, установ та організацій, були надані Секретаріату Кабінету Міністрів України. Відповідні листи НАДС надіслані 15 лютого 2023 року (№ 632/94-23) та 1 березня 2023 року (№ 873/94-23). Для забезпечення методичної підтримки служб управління персоналом щодо визначення потреб, напрямів та результатів професійного навчання державних службовців, Центр підготував методичні рекомендації. Ці рекомендації були затверджені наказом НАДС № 189-23 від 8 грудня 2023 року. Крім того, для врегулювання питань професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за кордоном Центр розробив постанову Кабінету

Міністрів України № 990 від 15 вересня 2023 року. Цим нормативним актом затверджено Порядок організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за кордоном, що визначає умови проходження навчання у закордонних закладах освіти, установах та організаціях. Для ефективної реалізації положень цієї постанови Центром було розроблено відповідні нормативні документи, що забезпечують належну організацію процесу навчання.

6. У 2019 році Україна здобула статус спостерігача в Робочій групі національних кореспондентів CAF Європейської мережі державного управління (EUPAN). Центр та його визначені працівники отримали статус Українського національного ресурсного центру CAF і стали національними кореспондентами. Це досягнення є унікальним серед країн ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство», оскільки Україна стала першою та поки єдиною державою, яка отримала такий статус. Статус спостерігача відкриває нові можливості для підвищення ефективності впровадження рекомендацій експертів Програми SIGMA, підтримує реалізацію реформ у сфері державного управління та державної служби, а також сприяє офіційному залученню НАДС до ресурсів і впровадження європейської моделі управління якістю CAF в Україні. На основі цього з 2019 року в Україні активно впроваджується Загальна схема оцінювання (CAF). У 2021 році був розроблений онлайн-курс «Підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління та місцевого самоврядування шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF)». Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, діючи як Український національний ресурсний центр CAF, забезпечує постійну експертну підтримку органів державної влади. Це включає проведення обстеження систем управління якістю з використанням загальної схеми оцінювання CAF, що сприяє вдосконаленню управлінських процесів.

Отже, функціонування Центру відкриває перед Україною низку переваг. Перш за все, це адаптація публічної служби до європейських стандартів. Завдяки навчальним програмам державні службовці здобувають актуальні знання, що

відповідають сучасним вимогам управління. Це дозволяє покращити якість надання державних послуг, зробити їх більш клієнтоорієнтованими та зручними для громадян. Другою перевагою є зміцнення кадрового потенціалу, адже професійний розвиток і мотивація працівників публічної сфери сприяють формуванню конкурентоспроможної державної служби, здатної ефективно реагувати на виклики євроінтеграції. Це створює умови для підвищення продуктивності роботи державних органів і збільшення довіри громадян до них. Також Центр відіграє ключову роль у зміцненні міжнародного співробітництва України. Завдяки його діяльності державні службовці отримують навички, які дозволяють їм брати активну участь у європейських і євроатлантичних процесах. Це сприяє посиленню ролі України як партнера в міжнародній спільноті.

Діяльність Центру забезпечує інституційне впровадження європейських підходів до професійного навчання, управління якістю та розвитку спроможності органів публічної влади. Використання інструментів Twinning, TAIEX, SIGMA і CAF сприяє оновленню компетентностей публічних службовців, удосконаленню управлінських процедур та наближенню державної служби України до стандартів ЄС. Водночас результативність застосування відповідних практик на регіональному рівні залежить від їх адаптації до кадрових, демографічних, безпекових, фінансових та інституційних особливостей конкретної території.

З огляду на це обґрунтовано необхідність диференційованого включення європейських практик до регіональних стратегій відновлення і розвитку трудових ресурсів публічної сфери. За функціональним призначенням систематизовано п’ять взаємопов’язаних напрямів їх інтеграції: кадрово-відтворювальний, освітньо-компетентнісний, організаційно-цифровий, соціально-інклюзивний та інституційно-партнерський (рис. 5.6).

Запропонований підхід передбачає відбір та адаптацію відповідних практик до потреб регіону. Кадрово-відтворювальний напрям орієнтований на залучення, утримання й оновлення персоналу; освітньо-компетентнісний – на безперервний професійний розвиток; організаційно-цифровий – на модернізацію управлінських процесів; соціально-інклюзивний – на забезпечення рівних можливостей і безбар’єрності; інституційно-партнерський – на розвиток

міжсекторної та міжнародної співпраці. Їх комплексне поєднання створює основу для зміцнення кадрової спроможності публічної сфери, підвищення якості управління та забезпечення участі регіонів у процесах відновлення і європейської інтеграції.

Рисунок 5.6 – Напрями інтеграції європейських практик у стратегії відновлення та розвитку трудових ресурсів публічної сфери регіону

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Інституційним ресурсом реалізації запропонованих напрямів є програми та інструменти ЄС, що забезпечують професійну мобільність, експертний обмін і трансфер управлінських практик. Напрями їх адаптації до потреб розвитку трудових ресурсів публічної сфери України наведено в табл. 5.8.

Таблиця 5.8 Європейські програми підтримки розвитку трудового потенціалу публічної сфери та можливості їх адаптації для України

Програма	Ціль	Особливості програми	Можливості для адаптації
Європейський соціальний фонд+ (ESF+)	Підтримка працевлаштування, соціального включення та зменшення нерівності.	Фінансування ініціатив для боротьби з безробіттям, особливо серед молоді. Підтримка професійної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації. -	Використання грантів для місцевих ініціатив.
EU4Jobs	Створення робочих місць та підвищення рівня зайнятості у країнах Східного партнерства.	Підтримка МСП у створенні робочих місць. Просування гендерної рівності.	Розробка інклюзивних стратегій зайнятості.
Youth Employment Support	Боротьба з безробіттям серед молоді в країнах-членах ЄС.	Програма Youth Guarantee: гарантія роботи, навчання чи стажування протягом 4 місяців.	Впровадження гарантій зайнятості для молоді.
Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF)	Стимулювання економічного розвитку регіонів і підтримка робочих місць у сфері публічних послуг.	Інвестування у розвиток інфраструктури. Створення робочих місць. Підтримка інновацій у сфері публічного управління.	Запозичення підходів до регіональних програм зайнятості. Розвиток державно-приватного партнерства.
EURES	Створення єдиного ринку праці в Європі та сприяння мобільності працівників.	Онлайн-платформа для пошуку роботи в країнах ЄС. Юридичні консультації та допомога в адаптації.	Створення подібних національних чи регіональних платформ. Використання досвіду у програмах працевлаштування.
Horizon Europe	Інновації та дослідження для створення нових робочих місць.	Фінансування інноваційних проєктів.	Співпраця у сфері трансферу технологій.
EASI (Employment and Social Innovation)	Підтримка соціальних інновацій та модернізація систем зайнятості.	Фінансування для соціальних підприємств. Просування нових підходів до соціального включення.	Розробка пілотних проєктів із соціальних інновацій.
Erasmus+	Підтримка мобільності та професійного розвитку державних службовців шляхом навчання та стажування в інших країнах	Можливість здобуття нових знань та досвіду, що підвищує конкурентоспроможність працівників публічної сфери	Впровадження найкращих практик і стандартів управління, отриманих у рамках міжнародного обміну.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Аналіз європейських програм підтримки трудового потенціалу публічної сфери, зокрема таких ініціатив, як Європейський соціальний фонд+, EU4Jobs, Youth Employment Support, Erasmus+, Horizon Europe, EURES, Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) та EASI, показує наявність потужних інструментів для розвитку професійних навичок, боротьби з безробіттям та сприяння інноваціям у сфері зайнятості. Ці програми орієнтовані на покращення умов працевлаштування, підвищення рівня кваліфікації працівників, підтримку мобільності на ринку праці та інтеграцію соціальних інновацій, що можуть стати важливими складовими для реформування трудового потенціалу в Україні. Отже, запозичення європейських підходів до розвитку трудового потенціалу і застосування інструментів для мобільності та професійного розвитку може значно сприяти поліпшенню зайнятості та соціальної інтеграції в Україні, а також стимулювати інновації та модернізацію публічної сфери.

Разом з тим, забезпечення сталого розвитку територіальних громад та наданні якісних послуг населенню певною мірою залежить від розвитку трудового потенціалу територіальних громад. Інтеграція європейських практик у цій сфері надає Україні можливість ефективно розвивати професійний потенціал державних службовців, удосконалювати систему управління та зміцнювати довіру громадян до публічних інституцій. Особливості кадрового менеджменту у територіальних громадах базуються на необхідності поєднання високого рівня професійної компетентності із глибоким розумінням специфіки місцевих потреб і особливостей управління на рівні громади. Це вимагає підходів, орієнтованих на залучення, розвиток і утримання кадрів, які здатні ефективно працювати на благо громади та сприяти її зростанню.

Процес набору зазвичай регулюється як місцевим, так і національним законодавством, нормами публічного права, що вимагає високого ступеня прозорості та відкритості. Конкурсні відбори та публічні оголошення про вакансії допомагають забезпечити рівні можливості для всіх кандидатів. Підбір персоналу вимагає врахування не лише фахових знань та досвіду, але й особливостей місцевої спільноти, якій служить співробітник. Це означає, що кандидати повинні мати не тільки відповідні кваліфікації, але й здатність

ефективно спілкуватися та співпрацювати з місцевими жителями. Органи місцевого самоврядування вкладають ресурси в навчання та розвиток своїх співробітників, щоб підвищити їхню кваліфікацію та адаптованість до змін, а програми професійного розвитку можуть включати внутрішні тренінги, участь у семінарах, конференціях та навчальних програмах. Особлива увага приділяється підготовці та розвитку лідерських та управлінських навичок серед співробітників, щоб вони могли ефективно керувати проектами, командами та ініціативами. В свою чергу система мотивації та оцінки ефективності роботи спрямовані на підвищення продуктивності, задоволення працівників, встановлення справедливої системи винагород, врахування індивідуального внеску співробітників та їхнього впливу на досягнення загальних цілей. Формування позитивної корпоративної культури, яка сприяє відкритості, взаємній підтримці та інноваціям, є ключовим для ефективного функціонування та сприяє залученню та утриманню талановитих кадрів. Органи місцевого самоврядування мають особливу соціальну відповідальність перед громадою, що вимагає від співробітників високої етики, прозорості та відданості справі служіння громаді. Кадрова політика повинна включаючи питання рівності, інклюзивності та доступності служб для всіх категорій населення, забезпечувати відкритий діалог з громадянами тощо. Успішне управління кадрами в органах місцевого самоврядування вимагає балансу між врахуванням адміністративних потреб та забезпеченням високого рівня служіння громаді. Це стосується не лише підбору та розвитку персоналу, але й створення умов, за яких співробітники можуть реалізувати свій потенціал на благо місцевої громади. Кадрова політика в системі місцевого самоврядування в Україні та країнах Європейського Союзу (ЄС) має як спільні риси, так і значні відмінності, які випливають з історичного розвитку, правових рамок, культурних особливостей та адміністративних традицій. Ключові аспекти, що характеризують ці відмінності наведені в таблиці 5.9.

Отже, кадрова політика в органах місцевого самоврядування України є важливим чинником, що впливає на якість публічного управління, задоволення потреб громадян та реалізацію місцевих ініціатив. На її ефективність впливають

такі ключові чинники, як професіоналізм та компетентність персоналу, а також їхня здатність адаптуватися до змін і взаємодіяти з громадою.

Таблиця 5.9 Ключові відмінності кадрової політики в системі місцевого самоврядування в Україні та країнах Європейського Союзу

Європейський союз	Україна
Юридичні та нормативні засади	
Кадрова політика керується загальноєвропейським законодавством та директивами, що забезпечують високий рівень захисту прав працівників. МС також підпорядковуються національному законодавству, яке може мати свої особливості в кожній країні	Україна продовжує реформувати СМС та кадрової політики, намагаючись наблизити їх до європейських стандартів. Проте, історичні та бюрократичні чинники іноді ускладнюють цей процес, роблячи систему менш гнучкою та менш прозорою, ніж в країнах ЄС.
Процес набору та відбору	
Процеси набору та відбору зазвичай дуже прозорі та відкриті, з великою увагою до забезпечення рівності та недискримінації. Часто використовуються конкурсні відбори та оцінювальні центри.	Намагання набору прозорим зробити і процес відкритим, впроваджуючи конкурсні механізми відбору. Проте, ефективність цих механізмів може змінюватись в залежності від регіону та конкретного органу МС.
Професійний розвиток та навчання	
Приділяється велика увага безперервному професійному розвитку та навчанню своїх співробітників МС, вважаючи це інвестицією в якість публічних послуг.	Ресурси та можливості для навчання можуть бути обмежені, особливо в менших громадах або в умовах бюджетних обмежень.
Корпоративна культура та цінності	
У країнах ЄС значна увага приділяється Зазначений процес формування формуванню корпоративної культури, заснованої на цінностях відкритості, інклюзивності, інноваційності та відповідальності.	Зазначений процес формування та впровадження може бути складнішим через історичні та культурні особливості, потребу в подоланні а також залишків радянської бюрократичної спадщини.
Громадянське суспільство та участь громадськості	
Участь громадян та громадськості в управлінні МС є фундаментальним принципом, що сприяє підвищенню відповідальності та прозорості.	Розвиток громадянського суспільства та участі громадськості набирає обертів, проте ще існують виклики, пов'язані з забезпеченням широкої участі громадян в МС.

Джерело: власні дослідження

Проблеми, такі як слабка інтелектуальна складова керівного апарату, дефіцит компетентності службовців і недосконала професійна підготовка, вимагають уваги та комплексного підходу до їх вирішення. Сучасна кадрова політика повинна орієнтуватися на впровадження прозорих механізмів набору,

розвиток професійного навчання, формування лідерських якостей та управлінських навичок, а також створення мотиваційних механізмів для підвищення ефективності праці.

Важливою є розробка та реалізація програм професійного розвитку, що сприяють підвищенню кваліфікації співробітників та їхній адаптації до сучасних вимог. Порівняння кадрової політики України та країн Європейського Союзу вказує на наявність спільних тенденцій та викликів, а також відмінностей, що зумовлені історичними, культурними та адміністративними особливостями. Україна продовжує рух у напрямку гармонізації своїх підходів з європейськими стандартами, однак для досягнення значного прогресу необхідно подолати існуючі бар'єри, зокрема в плані прозорості та гнучкості кадрових процесів.

Хоча Україна робить значні кроки у приведенні своєї кадрової політики в місцевому самоврядуванні у відповідність до європейських стандартів, існують історичні, культурні та ресурсні відмінності, які вимагають особливої уваги та підходів. Продовження реформ, спрямованих на збільшення прозорості, підзвітності та ефективності є ключовим для досягнення цієї мети.

Інтеграція європейських практик у стратегію відновлення та розвитку трудового потенціалу регіону є важливим кроком на шляху до сталого економічного зростання та стабільності. Впровадження європейських стандартів у публічну сферу дозволяє не лише підвищити ефективність державного управління, а й сприяє розвитку інноваційних підходів, покращенню кваліфікації кадрів та забезпеченню гендерної рівності на робочих місцях. Європейський досвід виявляє значну роль публічного сектору як інструмента стабілізації економіки та забезпечення соціальної справедливості, а також як ключового фактору регіонального розвитку.

Аналіз основних напрямів розвитку трудового потенціалу в країнах ЄС показує, що успішна реалізація таких стратегій потребує системного підходу до професіоналізації публічної служби, безперервного навчання та цифровізації публічного сектора, а також створення умов для розвитку соціального захисту працівників. Це все сприяє не лише підвищенню ефективності управління, але й поліпшенню якості публічних послуг для громадян.

В Україні вже активно впроваджуються європейські практики, що включають конкурсний відбір на державні посади, професіоналізацію публічного управління, електронне урядування та розвиток гендерної рівності. Програми підтримки, такі як Erasmus+, Європейський соціальний фонд+ та інші, надають значні можливості для адаптації європейських підходів в Україні, що дозволяє підвищити кваліфікацію державних службовців, сприяти розвитку інновацій в управлінні та створенню робочих місць у публічному секторі.

Таким чином, інтеграція європейських практик у стратегію відновлення трудового потенціалу є не лише важливим кроком у напрямку модернізації публічної сфери, але й сприяє забезпеченню стабільності на ринку праці, розвитку регіонів та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Висновки до розділу 5

З’ясовано структуру професійної компетентності посадовця в контексті євроінтеграційних процесів. Оцінка кожної складової засвідчила, що їх розвиток прямо впливає на ефективність управління трудовими ресурсами у публічній сфері, сприяє формуванню компетентного, етичного та відкритого до інновацій кадрового корпусу, здатного діяти за європейськими стандартами. У результаті розроблено концептуальну основу модернізованої моделі управління трудовими ресурсами, орієнтованої на професійну компетентність, інституційну сталість і цінності європейського врядування. Водночас встановлено, що в умовах воєнних викликів та релокації територіальних громад розвиток професійної компетентності посадовців набуває не лише управлінського, але й економічного значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність використання бюджетних ресурсів, стабільність функціонування громад та їх фінансово-економічну спроможність.

Розроблено систему адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнного часу. До її основних

складових віднесено гнучку організацію праці, дистанційні, змішані та позмінні формати роботи, перепрофілювання персоналу, підвищення кваліфікації у сферах кризового управління, гуманітарної координації, цифрової взаємодії та антикризової комунікації, психологічну підтримку службовців, мобілізацію резервних і волонтерських кадрів, оптимізацію управлінських процесів і зміцнення соціальної підтримки працівників публічного сектору. Доведено, що такі механізми забезпечують кадрову стійкість, безперервність надання публічних послуг і здатність органів влади ефективно діяти в умовах невизначеності.

Для поглиблення оцінки кадрових викликів публічної сфери регіональний аналіз доповнено міжнародними індикаторами конкурентоспроможності людського капіталу. За даними Global Talent Competitiveness Index 2025, Україна характеризується середнім рівнем конкурентоспроможності талантів, що свідчить про наявність значного, але недостатньо реалізованого трудового потенціалу. Виявлено, що відносно сильними залишаються показники залучення й утримання талантів, освітнього та цифрового потенціалу, тоді як проблемними є розвиток талантів, безперервне навчання, цифрові навички, регуляторне середовище та запобігання відтоку кваліфікованих кадрів. Це підтверджує, що кадрові проблеми публічної сфери мають не лише регіональний, а й системний характер.

Запропоновано інтеграцію європейських практик у стратегії відновлення та розвитку трудових ресурсів регіону через використання можливостей програм Erasmus+, Європейського соціального фонду+, Twinning і TAIEX, розвиток системи безперервного професійного навчання відповідно до Європейської рамки кваліфікацій, посилення цифрового врядування, доброчесності, гендерної рівності та інклюзивності. Доведено, що адаптація європейських підходів до кадрової політики сприятиме модернізації публічної служби, підвищенню якості людського капіталу, розширенню управлінських компетентностей службовців і формуванню кадрової основи для сталого розвитку територіальних громад.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження отримано нові результати, які розв'язують важливу наукову проблему – знаходження результативного шляху удосконалення управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону.

Зокрема:

1. Обґрунтовано понятійно-категорійний апарат дослідження трудових ресурсів публічної сфери, включаючи такі поняття, як «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «людський капітал» та «кадровий потенціал». Встановлено, що трудові ресурси саме публічної сфери варто розглядати як багатовимірний людський потенціал, що включає інституційний (кадрова основа органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських інституцій і публічних установ), професійно-функціональний (сукупність професійних компетентностей, управлінських навичок і здатності до вироблення інноваційних рішень), ціннісно-мотиваційний (доброчесність, прозорість, підзвітність, професійна етика, мотивація служіння суспільству та відповідальність), комунікативний (спроможність виступати суб'єктами багатоканальної взаємодії між владою та громадянами) і соціально-адаптаційний (здатність забезпечувати соціальну згуртованість і кадрову стійкість у кризових умовах) виміри та охоплює взаємодію чотирьох ключових кадрових сегментів: державних службовців, трудових ресурсів місцевого самоврядування, працівників і волонтерів громадського сектору та фахівців публічних установ соціальної сфери.

Проведено наукове осмислення публічної сфери крізь призму її інтегрального характеру як простору функціонування трудових ресурсів. Визначено, що «публічна сфера» це багаторівневий інституційно-комунікаційний простір, у межах якого здійснюється формування, реалізація та оцінювання публічної політики через взаємодію чотирьох ключових підсистем: державної служби (система органів виконавчої влади та апарату управління, що забезпечує формування, впровадження та моніторинг державної політики згідно із законодавчо визначеними повноваженнями), органів місцевого самоврядування (локальний рівень публічної влади, що забезпечує вирішення

питань місцевого значення, розвиток територіальних громад і надання базових публічних послуг), громадського сектору (сукупність інституцій громадянського суспільства – громадських організацій, благодійних фондів, експертних спільнот, ініціативних груп і волонтерських рухів, що забезпечують участь громадян у публічному управлінні, контроль за діями влади та партнерство в реалізації суспільно важливих проєктів) та публічних установ соціальної сфери (заклади освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту, спорту та інших галузей, які забезпечують надання суспільно необхідних послуг і виконують ключові соціальні функції держави та громад).

Систематизовано фактори впливу на формування трудових ресурсів публічної сфери: макрорівень (нормативно-правове середовище та стратегічні пріоритети держави), мезорівень (організаційно-управлінські, освітні та технологічні умови), мікрорівень (компетентності, мотивація, професійна етика та здатність до адаптації). Аргументовано доцільність використання концептуальної моделі CIVIC, яка інтегрує комунікативний, інституційний, ціннісний, інструментально-функціональний та когерентно-адаптаційний компоненти, забезпечуючи цілісність кадрової політики, прозорість управління та стійкість публічної сфери до кризових впливів.

2.Обґрунтовано авторську багаторівневу модель управління трудовими ресурсами у публічній сфері України, яка інтегрує нормативно-правовий (законодавчі та регуляторні засади функціонування кадрової системи), центрально-інституційний (охоплює діяльність Національного агентства України з питань державної служби та забезпечує формування єдиної кадрової політики, її моніторинг та методичний супровід), координаційний (відповідає за узгодження політик, обмін практиками, налагодження взаємодії між центральним та регіональним рівнями, сприяючи виробленню єдиних стандартів та синергії дій) та виконавчий (реалізує практичні процедури управління персоналом – добір, адаптацію, навчання, оцінювання, розвиток та мотивацію працівників, забезпечуючи якість і результативність надання публічних послуг) рівні. Запропонована модель відображає системність і взаємозалежність кадрової політики, поєднує класичні засади управління персоналом із сучасними

викликами воєнного стану, цифровізації та євроінтеграції, створюючи основу для підвищення стійкості та ефективності публічної служби.

3. Порівняльний аналіз моделей управління трудовими ресурсами публічної сфери засвідчив, що найбільш результативно функціонують системи, які ґрунтуються на принципах відбору за професійними заслугами та компетентностями, неперервного професійного розвитку, високого рівня цифровізації HR-процесів, а також орієнтації на прозорість і досягнення вимірюваних результатів. Встановлено, що їхня ефективність забезпечується поєднанням стабільного нормативно-правового середовища, інституційної гнучкості, інноваційних підходів до управління персоналом та сформованої культури професійного лідерства. Водночас результати дослідження узгоджуються з даними міжнародних індексів, зокрема Індексу людського розвитку (HDI) та Індексу належного урядування (CGGI), які демонструють, що країни з більш ефективними системами управління трудовими ресурсами публічної сфери мають вищі показники соціально-економічного розвитку та якості державного управління.

4. Узагальнено методи управління трудовими ресурсами публічної сфери та визначено можливості їх застосування для підвищення результативності кадрової політики. Обґрунтовано значення економічних методів, які поєднують матеріальне стимулювання працівників, управління кадровими витратами, оцінювання продуктивності праці та раціональне використання бюджетних ресурсів. Визначено роль сучасних HR-практик, цифрових інструментів професійного розвитку й індикаторів ефективності цифрового навчання у забезпеченні прозорості кадрових процедур, обґрунтованості управлінських рішень і підвищенні професійної компетентності працівників публічної сфери.

5. Запропонована системна модель управління трудовими ресурсами публічної сфери відображає комплексний та послідовний управлінський цикл, у межах якого вхідні параметри – нормативно-правове забезпечення, стратегічні пріоритети державної політики, організаційна культура та наявний кадровий потенціал – трансформуються через внутрішні управлінські процедури у результативні управлінські рішення. До ключових процесів моделі належать

конкурсний добір, оцінювання результативності, формування кадрового резерву, адаптація, професійний розвиток і мотивація персоналу, які забезпечують узгодженість кадрових дій, неперервність розвитку працівників та стабільність функціонування публічних інституцій. Функціонування такої системи сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади, зміцненню їхньої інституційної стійкості в умовах кризових викликів, зростанню довіри громадян, а також поступовій інтеграції України до європейського адміністративного простору. Відмінною рисою моделі є охоплення повного управлінського циклу – планування, організації, мотивації та контролю – що забезпечує її методологічну завершеність і гармонізацію стратегічних і оперативних завдань кадрової політики. Значущим елементом системи виступає механізм зворотного зв’язку, який надає моделі адаптивних властивостей, дозволяючи оперативно коригувати управлінські рішення відповідно до зовнішніх змін, нових викликів і суспільних потреб. У сукупності така модель формує надійне методологічне підґрунтя для подальшого вдосконалення кадрової політики публічного сектору України на принципах результативності, інноваційності та сталого розвитку.

З’ясовано, що діяльність неприбуткових організацій характеризується високою проєктністю, нестабільністю фінансування, значною часткою волонтерської праці та домінуванням ціннісної мотивації, що зумовлює потребу у спеціалізованих HR-підходах, орієнтованих на поєднання професійної, проєктної й добровільної діяльності. На цій основі розроблено методику функціонально-модульного управління трудовими ресурсами, структуровану за п’ятьма ключовими блоками (оцінювання кадрового потенціалу, формування кадрової політики, рекрутинг і залучення персоналу, професійний розвиток та навчання, мотиваційно-ціннісне забезпечення), що забезпечує цілісний та адаптивний підхід до управління трудовими ресурсами громадських організацій, інтегруючи положення системного, компетентнісного, інституційного та ціннісно орієнтованого підходів та дозволяє враховувати складну структуру зайнятості в НПО, де поєднуються професійна, проєктна й волонтерська діяльність, а визначальну роль відіграють соціальна місія та мотивація до суспільних змін.

6.Доведено, що важливим елементом управління трудовими ресурсами є впровадження політики гендерної рівності, яка сприяє реалізації принципів справедливості та недискримінації. Запропонована методика оцінки гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери, яка функціонує як авторська рамкова модель комплексного оцінювання рівня гендерно-інклюзивного управління у публічній сфері, інтегруючи правові, інституційні, кадрові, моніторингові, ресурсні та культурно-освітні компоненти у цілісну систему. Її структура охоплює п’ять послідовних етапів: підготовчий, на якому формується нормативно-правове та інституційне підґрунтя (гармонізація національного законодавства з міжнародними актами, створення гендерних механізмів, запровадження гендерно-орієнтованого бюджетування); аналітично-кадровий, спрямований на удосконалення HR-практик через запровадження гендерно-чутливого добору та просування кадрів, розвиток жіночого лідерства, менторства й підтримку балансу робота–життя; моніторингово-оцінювальний, що забезпечує застосування міжнародних індикаторів (GGGI, GDI, GII), внутрішніх критеріїв, гендерних аудитів і систем KPI/OKR для доказового вимірювання ефективності політики рівності; ресурсно-фінансовий, який визначає інструменти бюджетного, міжнародного та міжсекторного забезпечення; та освітньо-культурний, орієнтований на формування гендерної культури шляхом інтеграції відповідних модулів у програми підготовки державних службовців, підвищення кваліфікації та просвітницькі кампанії. Завдяки інтеграції зазначених етапів методика забезпечує можливість її практичного використання як у стратегічному плануванні, так і в оперативному управлінні трудовими ресурсами публічної сфери, сприяє виявленню та усуненню системних дисбалансів у доступі до посад, кар’єрному просуванні, оплаті праці й участі в ухваленні рішень, а також формує підґрунтя для стійкої гендерно-інклюзивної трансформації державного управління.

7. Дослідження трудових ресурсів публічної сфери Миколаївської області дало змогу визначити їх інституційну структуру, яка охоплює кадровий потенціал державної служби, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та установ соціальної сфери. Незважаючи на

відмінності у статусі працівників, організації зайнятості, механізмах кадрового забезпечення та управління персоналом, зазначені сегменти утворюють взаємопов'язану систему, від функціонування якої залежать спроможність органів публічної влади, безперервність надання публічних послуг і стійкість регіону до кризових впливів.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що Миколаївська область має певні передумови для відтворення кадрового потенціалу, зумовлені наявністю людських та освітніх ресурсів. Частка населення працездатного віку становить 53,3%, а рівень зайнятості населення віком 15 років і старше – 49,8%. Водночас реалізація наявного потенціалу ускладнюється демографічним спадом, вимушеною міграцією, відтоком кваліфікованих працівників, старінням кадрового складу, дефіцитом фахівців та нерівномірністю кадрового забезпечення територіальних громад. В умовах воєнного стану до зазначених проблем додаються руйнування інфраструктури, посилення професійного і психоемоційного навантаження та необхідність швидкого пристосування працівників до нових управлінських завдань.

Отримані результати підтверджують потребу у формуванні регіональної кадрової політики, орієнтованої не лише на збереження наявних трудових ресурсів, а й на їх відтворення, професійний розвиток і раціональний розподіл між територіями та сегментами публічної сфери. Її пріоритетами мають стати залучення й утримання кваліфікованих фахівців, формування кадрового резерву, подолання територіальних диспропорцій, розвиток цифрових, безпекових, антикризових, комунікативних і проєктних компетентностей. Реалізація цих заходів відповідає положенням Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року та сприятиме зміцненню інституційної спроможності публічного управління, цифровій трансформації, модернізації соціальної інфраструктури й підвищенню доступності та якості публічних послуг.

8. Встановлено, що кадрова політика органів публічного управління Миколаївської області формується під впливом демографічних, інституційних, фінансових і безпекових чинників, які визначають можливості залучення, утримання та професійного розвитку працівників. З'ясовано, що структура

державної служби в Україні має виразний пірамідальний характер: основу становлять фахові рівні VIII–IX (відповідно 73 865 та 19 538 посад у 2024 р.), тоді як керівні рівні (I-VI) представлені відносно меншою кількістю посад. У 2020-2024 рр. кількість посад за штатним розписом скоротилася з 219,8 до 192,2 тис. одиниць, або на 12,6%, а фактична чисельність державних службовців – зі 176,5 до 156,3 тис. осіб, або на 11,5%. Рівень вакантності посад у 2024 р. становив 16,2%, що свідчить про збереження кадрового дефіциту та необхідність удосконалення механізмів кадрового забезпечення публічної служби.

Для оцінювання ресурсних умов реалізації кадрової політики використано показники фінансової спроможності територіальних громад, зокрема обсяги доходів і видатків місцевих бюджетів та витрат на утримання апарату управління. Групування 52 територіальних громад Миколаївської області за безпековим статусом дозволило встановити залежність ресурсних можливостей управління трудовими ресурсами органів місцевого самоврядування від інтенсивності воєнного впливу. Виявлено, що за близьких видатків на утримання апарату управління в розрахунку на одного мешканця громади з вищим рівнем безпекового ризику спрямовують на управлінську діяльність більшу частку фінансових ресурсів унаслідок звуження дохідної бази. Це обмежує можливості кадрового оновлення, професійного розвитку працівників і підтримання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Обґрунтовано, що важливим сегментом кадрової політики є громадський сектор, який формує додатковий кадровий резерв для публічної сфери. У Миколаївській області функціонує 2228 громадських організацій, у яких зайнято щонайменше 3788 працівників, причому Миколаївський район акумулює 1497 ГО та 2859 працівників, забезпечуючи близько 75,4% трудових ресурсів усієї мережі. Така структура свідчить про формування потужного позадержавного сегменту публічної сфери, що компенсує кадровий дефіцит у віддалених та прифронтових громадах, реалізує гуманітарні, соціальні, просвітницькі та координаційні функції, а також генерує резерв фахівців із компетентностями в проєктному менеджменті, роботі з ВПО, кризовому реагуванні та комунікаціях. У сукупності це визначає необхідність стратегічної переорієнтації кадрової

політики регіону: від ситуативного реагування на кадрові втрати – до системного інвестування у людський капітал через розвиток компетентностей, цифрових навичок, управлінських і антикризових спроможностей як у державному, так і в громадському секторі. Саме такий підхід здатен забезпечити стійкість кадрового потенціалу публічної сфери та ефективну реалізацію політики відновлення й довгострокового розвитку Миколаївської області.

9. Дослідження системи професійного навчання та підвищення кваліфікації в публічній сфері Миколаївської області показало, що у 2021-2024 рр. відбувалося поступове формування регіональної освітньої екосистеми, яка поєднує національні ініціативи (портал PDP, «Дія.Освіта», StudyiЯ, CeLP тощо) з локальними програмами професійного розвитку. Виявлено суттєву регіональну диференціацію охоплення професійним навчанням, що зумовлена організаційними, ресурсними та безпековими чинниками: у Черкаській (87%), Волинській (74%), Вінницькій (64%) областях зафіксовано високі показники участі в навчанні, тоді як у м. Київ (21%), Донецькій (22%) та Київській області (24%) рівень охоплення залишається критично низьким. Для прифронтової Миколаївщини ці диспропорції мають особливе значення, адже руйнування інфраструктури, значна кількість внутрішньо переміщених осіб та підвищене навантаження на органи влади об’єктивно ускладнюють доступ до освітніх програм, насамперед для категорій «Б» і «В». У цьому контексті ключову координаційну роль відіграє Миколаївський регіональний центр підвищення кваліфікації, який у 2024 р. провів 153 освітні заходи для 6418 слухачів, перевиконавши план (2915 осіб) на 48,5% (фактично – 4329 осіб) і розробивши 70 освітніх програм різних типів. Систематизація потреб апарату обласної військової адміністрації та районних військових адміністрацій засвідчила домінування трьох блоків компетентностей – управлінсько-правових, соціально-ціннісних та цифрово-комунікативних. Це засвідчує об’єктивну потребу у функціональному коригуванні та адаптивному удосконаленні національної інфраструктури професійного навчання відповідно до актуальних завдань прискореного рескілінгу, апскілінгу та формування компетентностей кризового управління в умовах воєнного стану.

Обґрунтовано, що важливою складовою регіональної екосистеми професійного розвитку є інститути громадянського суспільства, які забезпечують підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей трудових ресурсів поза межами формальної державної служби. Центр навчання і освіти дорослих «Південь» та Агенція розвитку Миколаєва у 2024 р. реалізували комплекс програм – від школи громадської журналістики й молодіжних ініціатив до проєктів підтримки ветеранів, ВПО та навчання з проєктного менеджменту й цифрових систем відновлення (DREAM), – спрямованих на формування медіаграмотності, проєктних, комунікативних, соціально-ціннісних і лідерських компетентностей. Освітні ініціативи цих інституцій, орієнтовані на молодь, активних мешканців, ГО та ветеранські спільноти, фактично розширюють кадровий резерв публічної сфери, посилюють інституційну спроможність громад та створюють умови для інтеграції громадського сектору в процеси відновлення й розвитку регіону.

10. Виявлено основні бар'єри, що обмежують досягнення гендерної рівності в публічному управлінні України та визначено комплекс інституційних і практичних інструментів, які спрямовані на формування інклюзивного управлінського середовища, зокрема: розроблення та впровадження гендерних політик (створення нормативно-правових рамок і внутрішніх регламентів, що забезпечують рівні можливості для жінок і чоловіків у публічній службі); *квотування* (запровадження збалансованого представництва обох статей на керівних посадах, як у країнах ЄС); освітні ініціативи та програми підвищення обізнаності (Школа ґендерного мейнстримінгу, Центр розвитку компетентностей у сфері прав людини, курси «Ґендерний підхід у публічному управлінні»); програми розвитку лідерства жінок (зокрема ініціатива DESPRO для керівниць місцевого самоврядування, яка підсилює комунікаційні та управлінські компетентності); механізми моніторингу й звітності (системи оцінки прогресу, гендерні звіти, індикатори ефективності політик); фінансова підтримка гендерних ініціатив (гранти, освітні програми, стимулювання участі жінок у сферах із традиційним домінуванням чоловіків); платформи взаємодії та обміну досвідом (професійні асоціації, конференції, експертні мережі), що

забезпечують сталість і розширення практик гендерної рівності. Сукупне застосування цих інструментів формує підґрунтя для інституційного утвердження принципів рівності, підвищення ефективності державного управління та гармонізації кадрової політики відповідно до європейських стандартів сталого розвитку.

Розроблена гендерно-інклюзивна модель HR у публічному секторі (за напрямами безбар'єрності), у центрі якої – принципи інклюзивності, гендерної рівності та гідності праці, що реалізуються через інструменти та може бути інтегрована у «карту показників інклюзивності» органів влади, слугуючи інструментом стратегічного планування, бюджетування та публічної звітності. Її застосування забезпечує керованість трансформаційних процесів, підвищує прозорість кадрової політики та сприяє формуванню сучасної публічної служби, орієнтованої на принципи безбар'єрності, рівних можливостей і сталого людського розвитку.

11. З метою з'ясування очікувань та мотиваційних чинників студентської молоді щодо кар'єрних перспектив у публічній сфері проведено анкетування серед здобувачів вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету. Результати опитування засвідчили, що ключовими детермінантами професійного вибору респондентів є зростання рівня оплати праці (25,6%), зниження корупційних ризиків у державних органах (19,8%), гарантування особистої та професійної безпеки службовців (18,6%), підвищення престижності державної служби (17,4%), а також мінімізація політичного впливу на діяльність органів влади (17,4%). Узагальнюючи отримані дані, з'ясовано, що підвищення привабливості публічної служби потребує формування комплексних стратегій кадрового оновлення, які включають гнучкі моделі працевлаштування (контракти, гібридна робота), оптимізацію конкурсних процедур (електронні платформи, прозорість відбору), покращення умов праці та соціальних гарантій (структурована оплата, психологічна підтримка), розвиток бренду публічної служби (інформаційні кампанії, історії успіху), міжнародні програми стажування та кар'єрне заохочення (чіткі траєкторії росту, гнучкі пакети компенсацій). Обґрунтовано, що реалізація таких стратегій сприятиме оновленню кадрової

політики, підвищенню престижу державної служби, зміцненню кадрового потенціалу та формуванню нового покоління публічних службовців, здатних діяти ефективно в умовах відновлення країни та європейської інтеграції.

Одночасно аналіз інституційного середовища регіону показав, що інтеграція молоді до публічної сфери відбувається не лише через механізми державної служби, а й завдяки інфраструктурі молодіжної політики та громадського сектору. Управління молодіжної політики Миколаївської міської ради, молодіжний простір «Хвиля», молодіжні хаби територіальних громад та мережа з 29 молодіжних громадських організацій забезпечують формування громадянських, комунікаційних, лідерських і проєктно-управлінських компетентностей, необхідних для подальшої професійної діяльності у публічній сфері.

Практичним інструментом формування трудового потенціалу молоді визначено діяльність ГО «Об'єднані добром», яка поєднує освітню підготовку майбутніх фахівців із їх залученням до проєктної, волонтерської та громадської діяльності. Участь молоді в ініціативах організації сприяє набуттю практичного досвіду командної роботи, проєктного менеджменту, взаємодії з органами влади й територіальними громадами, публічної комунікації та залучення ресурсів. На цій основі запропоновано модель формування трудових ресурсів молоді для публічної сфери регіону через взаємодію університету та ГО «Об'єднані добром», яка відображає послідовний перехід від професійної підготовки до розвитку практичних компетентностей і подальшої інтеграції молоді в органи державної влади, місцевого самоврядування, громадський сектор та установи соціальної сфери.

12. Установлено, що цифровізація HR-процесів відіграє ключову роль у зниженні корупційних ризиків та посиленні прозорості кадрового управління. Результати масштабного опитування, проведеного НАДС спільно з партнерами (n = 43862), засвідчують позитивну динаміку формування культури доброчесності в публічній службі: 75,6 % респондентів вказують на заохочення нульової толерантності до корупції, 81,8 % – визнають доброчесність фундаментальною складовою організаційної культури, 79,6 % підтверджують

наявність реальних антикорупційних практик у роботі державних органів. Зростання суспільного запиту на доброчесність у період воєнного стану відзначили 58,3 % опитаних; 57,1 % заявили про наявність умов для безпечного повідомлення про порушення, а 44,2 % – про готовність робити це анонімно. Водночас 53,8 % респондентів оцінюють поширеність потенційних зловживань як незначну або таку, що не перевищує 20 % кадрового корпусу.

За результатами дослідження запропоновано концептуальну модель інтеграції цифрових антикорупційних механізмів у систему управління трудовими ресурсами публічної сфери, орієнтовану на підвищення доброчесності, прозорості та підзвітності кадрових процедур. Розроблена модель передбачає поєднання технічних, інституційних і суспільних інструментів контролю та ґрунтується на використанні цифрових рішень – порталу «Кар'єра», Єдиного державного реєстру державних службовців, «Порталу викривачів» НАЗК, електронного документообігу та HRMIS. Доведено, що їхнє комплексне впровадження забезпечує мінімізацію суб'єктивного впливу на кадрові рішення, скорочення корупційних ризиків та зростання довіри громадян до інститутів публічної служби.

13.У процесі дослідження сформовано структуру професійної компетентності посадовця в контексті євроінтеграційних процесів, яка охоплює: *інституційну* (передбачає знання структури та функцій інституцій ЄС, розуміння їхньої ролі у прийнятті рішень і реалізації політик, а також уміння ефективно взаємодіяти з національними урядами); *нормативно-правову* (ґрунтується на знанні основних договорів, директив і регламентів ЄС та вмінні застосовувати європейське право у практиці публічного управління); *комунікативну* (охоплює професійну мовленнєву взаємодію, навички організації міжнародних заходів, публічних виступів і використання сучасних засобів комунікації); *професійну* (пов'язану зі спеціалізованими галузевими знаннями, умінням управляти проєктами, розробляти політики та впроваджувати європейські стандарти в управлінську практику); *морально-етичну* (відображає високий рівень етики, відповідальності та готовність приймати етичні рішення у складних ситуаціях міжнародної взаємодії); *соціальну* (передбачає здатність до

командної роботи, міжвідомчої співпраці та формування партнерських стосунків у публічному секторі); *культурну* (орієнтовану на знання культурних особливостей, традицій і менталітету країн ЄС та врахування цих аспектів у міжкультурній комунікації); *громадянську* (полягає в усвідомленні принципів громадянського суспільства, активній участі у його розвитку, готовності захищати права й свободи громадян та формувати довіру до публічної служби). Оцінка кожної із зазначених складових засвідчила, що їх розвиток прямо впливає на ефективність управління трудовими ресурсами у публічній сфері, сприяє формуванню компетентного, етичного та відкритого до інновацій кадрового корпусу, здатного діяти за європейськими стандартами.

14.З'ясовано, що ефективна адаптація трудових ресурсів публічної сфери до сучасних умов вимагає поєднання організаційних, соціальних, психологічних і комунікаційних інструментів реагування. Розроблено систему адаптаційних механізмів, яка включає: *гнучку організацію праці* (впровадження дистанційних, змішаних і позмінних форматів для збереження безперервності публічних послуг і безпеки працівників); *перепрофілювання та підвищення кваліфікації персоналу* (навчання у сферах кризового управління, гуманітарної координації, цифрової взаємодії, антикризової комунікації); *систему психологічної підтримки*, спрямовану на профілактику професійного вигорання та розвиток особистої стійкості державних службовців; *оптимізацію управлінських структур і процесів*, що передбачає скорочення бюрократичних бар'єрів і підвищення гнучкості прийняття рішень; *мобілізацію трудових ресурсів*, у тому числі залучення волонтерських і резервних кадрів до виконання критичних функцій у громадах; *зміцнення соціальної підтримки працівників* публічного сектору через доступ до медичних, фінансових та сімейних програм допомоги; *удосконалення комунікаційних стратегій*, орієнтованих на забезпечення довіри громадян до органів влади, прозорість інформаційних потоків і координацію дій під час кризових ситуацій.

Для поглиблення оцінки кадрових викликів регіональний аналіз доповнено міжнародними індикаторами конкурентоспроможності людського капіталу. За даними Global Talent Competitiveness Index 2025, Україна посідає 61 місце серед

135 країн світу, що підтверджує наявність значного, але нерівномірно реалізованого трудового потенціалу. Водночас проблемними залишаються розвиток талантів, безперервне навчання, цифрові навички, регуляторне середовище та запобігання відтоку кваліфікованих кадрів, що посилює актуальність адаптивної моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери. У результаті сформовано концептуальну основу адаптивної моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери та запропоновано дорожню карту її впровадження, яка визначає етапність дій, відповідальних суб'єктів, часові параметри та систему моніторингових індикаторів, що дозволяє підвищити результативність управлінських рішень і забезпечити більш раціональне використання бюджетних ресурсів.

15. Виявлено основні відмінності між українською та європейською моделями управління трудовими ресурсами та запропоновано інтеграцію європейських практик у національну стратегію розвитку трудового потенціалу публічної сфери, зокрема шляхом: розвитку системи безперервного професійного навчання відповідно до стандартів Європейської рамки кваліфікацій; запровадження механізмів доброчесності, цифрового врядування та відкритих кадрових процедур; розширення участі громадськості в управлінні персоналом місцевого самоврядування; посилення гендерної рівності та інклюзивності у кадровій політиці; використання можливостей програм Erasmus+, Європейського соціального фонду+, Twinning і TAIEX для підвищення кваліфікації публічних службовців. Таким чином, інтеграція європейських підходів до кадрової політики сприятиме модернізації системи управління трудовими ресурсами публічної сфери, формуванню доброчесної, компетентної та підзвітної публічної служби, що стане фундаментом сталого розвитку територіальних громад, зростання конкурентоспроможності регіонів і посилення довіри громадян до державних інститутів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Adut A. A theory of the public sphere. *Sociological Theory*. 2012. Vol. 30, № 4. P. 238-262. DOI: https://doi.org/10.1177/0735275112467012.
2. Alsaif T., Alshammari H., Alhamad I. A. Human resources practices in non-profit organizations: evidence from the Kingdom of Saudi Arabia. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11, № 54. P. 18-29. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.2.
3. Barsoum G. Public sector as employer of choice among youth in Egypt: the relevance of public service motivation theory. *International Journal of Public Administration*. 2016. Vol. 39, № 3. P. 205-215. DOI: https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1004082.
4. Bartram T., Cavanagh J., Hoye R. The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, № 14. P. 1901-1911. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1315043.
5. Bashir M. Toward excellence in public relations: identifying practices and barriers in Kuwaiti corporate, governmental and non-profit organizations. *Journal of Public Relations Research*. 2019. Vol. 31, № 3-4. P. 118-132. DOI: https://doi.org/10.1080/1062726x.2019.1679633
6. Bekken J. Restoring Labor to the Public Sphere. *Journalism & Communication Monographs*. Vol. 22, № 1. P. 92-96. DOI: https://doi.org/10.1177/1522637919898274.
7. Bielialov T., Kalina I., Goi V., Kravchenko O., Shyshpanova N., Negoda A. Global experience of digitalization of economic processes in the context of transformation. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. Vol. 11, № 3. P. 1-18. Article e814. DOI: https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.814.
8. Brown D. R. Managing diversity in Trinidad and Tobago public services: Challenges for human resource management. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*. 1999. Vol. 1. № 2. P. 213-234. DOI: https://doi.org/10.1080/14719039900000004.
9. Bruns A. From “the” Public Sphere to a Network of Publics: Towards an Empirically Founded Model of Contemporary Public Communication Spaces.

Communication Theory. 2023. Vol. 33, № 2-3. P. 70-81. DOI: https://doi.org/10.1093/ct/qtad007.

10. BTI 2025: Ukraine Country Report. *Bertelsmann Transformation Index*. URL: https://bti-project.org/en/reports/country-report/UKR (дата звернення: 27.08.2025).
11. Burton C. G., Rufat S., Tate E. Social vulnerability: conceptual foundations and geospatial modeling. *Vulnerability and Resilience to Natural Hazards* / ed. by S. Fuchs, T. Thaler. Cambridge : Cambridge University Press, 2018. P. 53-81..
12. Caponi V., Nobili S. The effects of public sector employment on the economy. *IZA World of Labor*. 2024. Article 332. URL:https://wol.iza.org/articles/effects-of-public-sector-employment-on-economy/long.
13. Celma D., Martinez-Garcia E., Raya J. M. Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*. 2018. Vol. 24, № 2. P. 82-89. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001.
14. Chandler Good Government Index: country rankings. *Chandler Institute of Governance*. URL: https://chandlergovernmentindex.com/country-rankings/ (дата звернення: 15.11.2025).
15. Crawshaw J., Budhwar P., Davis A. (eds.). *Human Resource Management: Strategic and International Perspectives*. London : SAGE Publications Ltd, 2014. URL: https://edge.sagepub.com/crawshaw2e
16. Cui L., Medvid V. Interactive relationship between China's industrial structure and human resources employment structure. *Problems and Perspectives in Management.* Vol. 20, № 1. P. 177-189. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.16
17. Degbey W. Y., Rodgers P., Kromah M. D., Weber Y. The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 31, № 3. Article 100745. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745.
18. Derlien H. U. The German civil service system: continuity and change. *International Review of Administrative Sciences*. 2020. Vol. 86, № 2. P. 227-244.

19. Eckardstein D., Brandl J. Human resource management in nonprofit organizations. *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work* / ed. by A. Zimmer, E. Priller. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004. P. 297-314. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-322-80980-3_17.
20. *Global Talent Competitiveness Index 2025: Ukraine.* Global Talent Competitiveness Index. URL: https://www.globaltalentcompetitivenessindex.org/country/ukraine/ (дата звернення: 30.11.2025).
21. Honcharenko I., Dubinina M., Kubiniy N., Honcharenko O. Evaluation of the Regional Public Authorities' Activities. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43, № 1. P. 90-99. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2021.08.
22. Honcharenko I., Shyshpanova N. Gender equality policy in public sector human resource management. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2025. Vol. 21, № 2. P. 123-134. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.21.123-134.
23. Honcharenko I., Shyshpanova N. Innovation as a factor of the labor resources of rural areas reserve. *27th International Scientific Conference "Research for Rural Development 2021"*. 12-14 May 2021. Jelgava, Latvia. DOI: 10.22616/rrd.27.2021.025
24. HR майстерня : офіційний сайт навчальної програми. URL: https://www.hrmaisternia.online/ (дата звернення: 04.10.2025).
25. HR-аналітика: як дані допомагають приймати стратегічні рішення в управлінні персоналом. *Hurma.* 28.12.2024. URL: https://hurma.work/blog/hr-analitika/ (дата звернення: 04.10.2025).
26. Kavada A. The caring public sphere: reframing the concept in an era of care crises. *Javnost – The Public*. 2024. Vol. 31, № 1. P. 158-175. DOI: https://doi.org/10.1080/13183222.2024.2314841.
27. Kliuchnyk A., Shyshpanova N., Prohoniuk L., Galunets N., Husenko A. (2025). The role of local communities in the restoration of agricultural infrastructure after destruction. *Scientific Horizons*. 2025. Vol. 28, № 4. P. 180-196. DOI:

https://doi.org/10.48077/scihor4.2025.180.

28. Kliuchnyk A., Shyshpanova N., Prohoniuk L., Galunets N., Sokolik V. The role of labour resources in the development of food self-sufficiency of territorial communities of the Mykolaiv Oblast. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31, № 6. P. 36-47. DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2024.36
29. Kravtsov S., Orobets K., Shyshpanova N., Vovchenko O., & Berezovska-Chmil O. Progress and challenges in combating corruption in Ukraine: pathways forward. *Journal of Strategic Security*. 2024. Vol. 17, № 2. P. 28-43. DOI: https://doi.org/10.5038/1944-0472.17.2.2223.
30. Kravtsov, S., Orobets, K., Shyshpanova N., Vovchenko, O., & Berezovska-Chmil, O. (2024). Progress and Challenges in Combating Corruption in Ukraine: *Pathways Forward. Journal of Strategic Security*, 17 (2), 28-43. https://doi.org/10.5038/1944-0472.17.2.2223
31. Labor resources in Ukraine. 2024. Statista. URL: https://www.statista.com/search/?q=labor+resources+in+Ukraine&p=1
32. Likarchuk N., Andrieieva O., Likarchuk D., Bernatskyi A. Impression marketing as a tool for building emotional connections in the public administration sphere. *Studies in Media and Communication*. 2022. Vol. 10, № 1. P. 9-16. DOI: https://doi.org/10.11114/smc.v10i1.5463.
33. Likarchuk N., Velychko Z., Andrieieva O., Lenda R., Vusyk H. Manipulation as an element of the political process in social networks. *Cuestiones Políticas*. 2023. Vol. 41, № 76. P. 769-779. DOI: https://doi.org/10.46398/cuestpol.4176.45.
34. Lupenko Yu., Patyka N. Employment of the rural population in Ukraine: Qualitative and quantitative dimensions. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32, № 3. P. 10-20. DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/3.2025.10.
35. Neuberger C. How to capture the relations and dynamics within the networked public sphere? Modes of interaction as a new concept. In: Krämer, B., Müller, P. (Eds.). *Questions of communicative change and continuity. In memory of Wolfram Peiser*. Baden-Baden: Nomos. 2022. P. 67-95. DOI: https://doi.org/10.5771/9783748928232-67

36. OECD. *Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration*. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/078d08d4-en.
37. OECD. *Public Employment and Management 2023: Towards a More Resilient and Responsive Public Service*. Paris: OECD Publishing, 2023. 121 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605/5b378e11-en.pdf
38. OECD. *The Principles of Public Administration.* Paris : OECD Publishing, 2023. 44 p. DOI: https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en.
39. Olowu A. Exploring the role of human resource management in advancing change in the public sector. *E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*. 2024. Vol. 5, № 16. P. 3169-3179. DOI: https://doi.org/10.38159/ehass.202451638
40. Pantileienko K. Some modern methods of implementing gender approaches in public management of education. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73), № 5. С. 55–59. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/10.
41. Pantileienko K. Implementation of the innovative gender approach in the formal education system in some foreign countries. *Linguistic and methodological training of students for future professional activities : problems and solutions : collective monograph.* Dnipro : Zhurfond, 2023. P. 203–230.
42. Pashchenko O., Shyshpanova N., Kolomiiets Y., Mykhaylyova K., Sakun L. Management in conditions of globalization: development and implementation of new approaches in organizations. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, № 3. P. 1589-1601. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.25.
43. Patyka N., Gryschenko O., Hełdak M., Raszka B. Assessment of the degree of factors impact on employment in Ukraine's agriculture. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 2. Article 564. DOI: https://doi.org/10.3390/su13020564.
44. Patyka N., Pasichnyk Yu. Assessment of risks and prospects of employment and income of the rural population of Ukraine. *Ekonomika APK*. 2023. Vol. 30, № 3. P. 37-47. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202303037.

45. Patyka N., Sokolova A., Movchaniuk A., Sysoieva I., Khirivskyi R. Ukraine's rural areas in the conditions of decentralization and local self-government reform: challenges and prospects. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9, № 3. P. 266-295. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.12.
46. Perry J.L., Christensen R.K. *Handbook of Public Administration.* 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2015. 848 p.
47. Pohrishchuk B., Nadvynychnyy S., Dobizha N., Shcherbych V., Pohrishchuk O. Innovative priorities for the development of integrated forms of entrepreneurship at the regional level. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2023. Vol. 19. P. 254-261. DOI: https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.22.
48. *Public Human Resource Management. Problems and Prospects* / ed. by R. C. Kearney, J. D. Coggburn. 6th ed. Thousand Oaks, CA : CQ Press, 2016. 416 p. URL: https://us.sagepub.com/en-us/nam/public-sector-human-resource-management/book237289.
49. Rakar T., Kolarič Z. Development of civil society organizations – caught up in the framework of different welfare systems. *Social Sciences*. 2025. Vol. 14, № 3. Article 182. DOI: https://doi.org/10.3390/socsci14030182.
50. Regional School of Public Administration. *Professional Requirements and Competency Frameworks in the Civil Service Administrations of the Western Balkans*. Danilovgrad : ReSPA, 2022. 89 p. URL: https://respaweb.eu/publications
51. Ricardo D. *On the Principles of Political Economy and Taxation.* London: John Murray, 1817. 589 p. URL: University of Wisconsin–Madison Library Catalog
52. Rodchenko V., Rekun G., Fedoryshyna L., Roshchin I., Gazarian S. The effectiveness of human capital in the context of the digital transformation of the economy: The case of Ukraine. *Journal of Eastern Europe and Central Asia Research (JEECAR).* 2021. Vol. 8, № 2. P. 202–213.
53. Ruda T. V., Fedoryshyna L. M. Features of the formation of social capital in the educational environment in the conditions of war. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2023. Issue 26, part 2. P. 95-104. DOI: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-26-02-047.

54. Saez P. *Navigating Humanitarian Dilemmas in the Ukraine Crisis*. London : ODI, 2022. 11 p. URL: https://odi.org/en/publications/navigating-humanitarian-dilemmas-in-the-ukraine-crisis/ (дата звернення: 10.10.2024).
55. Seeliger M., Sevignani S. A new structural transformation of the public sphere? An introduction. *Theory, Culture & Society*. 2022. Vol. 39, № 4. P. 3-16. DOI: https://doi.org/10.1177/02632764221109439.
56. Shyshpanova N. O. Gender approach in the management of a territorial community. *Digital Transformation in Ukraine: AI, Metaverse, and Society 5.0: Scientific Approbation : monograph* / ed. by O. Kostenko, Y. Yekhanurov. Canada : SciFormat Publishing Inc., 2024. P. 157-162. DOI: https://doi.org/10.69635/978-1-0690482-1-9-ch19.
57. Shyshpanova N. O. The impact of military risks on the staffing of the public sector in the region. Synergy of socio-economic development: Scientific monograph. Opole, Poland: Academia Nauk Stosowanych, 2024. C. 184-192 DOI: https://doi.org/10.52058/49-2024.
58. Tanasiichuk A., Mykhailyshyn L., Fedoryshyna L., Lagodiienko V., Ruda T., Polyova N., Yurchenko O. Strategies for sustainable development of companies in international markets in the context of digitalization. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13, № 2. P. 12-30. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n2p12
59. Transparency International Ukraine. Індекс сприйняття корупції 2024. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/2024/ (дата звернення: 19.11.2025).
60. United Nations Development Programme. Human Development Index (HDI): Data Center. URL: Human Development Index Data Center (дата звернення: 18.11.2025).
61. Van D. Building Leadership Capacity in the U.S. Federal Government: The Role of the Senior Executive Service. *Public Administration Review*. 2018. Vol. 78, № 1. P. 118-129.
62. World Economic Forum. *Global Gender Gap Report 2025*. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/ (дата звернення: 19.11.2025).

63. YouControl Market. Громадські організації Миколаївської області: статистика за регіональною нішею. URL: https://catalog.youcontrol.market/hromadski-orhanizatsii/mykolaivska-oblast (дата звернення: 19.11.2025).
64. Zaitseva I. V., Malafeev O. A., Skvortsova O. I., Bondar V. V. Model of distribution of labor resources among regions in order to improve their economic indicators. *Components of Scientific and Technological Progress*. 2021. №6. P. 21-24.
65. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2022. 3 (28). с. 10-16. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1.
66. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2021. № 3(28). С. 10-16. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1.
67. Агенція розвитку Миколаєва. Звіт про діяльність за 2024 рік. URL: https://www.mda.mk.ua/reports/ (дата звернення: 17.11.2025).
68. Алюшина Н. Інформаційна система управління людськими ресурсами довела свою ефективність. *Національне агентство України з питань державної служби*. 29 трав. 2024 р. URL: https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-informatsiina-systema-upravlinnia-liudskymy-resursamy-dovela-svoiu-efektyvnist (дата звернення: 16.11.2025).
69. Алюшина Н: система HRMIS підтвердила свою ефективність у державних органах. Готуємось до старту ІІ фази проєкту. *Національне агентство України з питань державної служби.* 30.11.2023. URL: https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-cystema-hrmis-pidtverdyla-svoiu-efektyvnist-u-derzhavnykh-orhanakh-hotuiemos-do-startu-ii-fazy-proiektu (дата звернення: 04.10.2025).
70. Амелічева Л. П. Гендерна рівність як фактор підвищення ефективності механізму реалізації права на працю наукових та науково-

педагогічнихпрацівників. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1508

71. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури. *Публічна служба в Україні: Ваша точка зору : аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури*. Київ : НАДС, 2023. 94 с.
72. *Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2024 році* / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-sigma-2024.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
73. Антонова О. В., Депутат О. С. Оцінювання вразливості та адаптивності державної служби України до кризових ситуацій на прикладі пандемії COVID-19 та воєнного стану. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 2 (41). С. 69-78. DOI: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-2.10.
74. Антохов А. А., Парфентьєва О. Г., Агєєва І. В. Вплив соціальних інновацій на ефективність трудових відносин в українських підприємствах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15240489.
75. Антохов А.А., Клевчік Л.Л. Наукові основи співпраці та кооперації у сфері інновацій та інтелектуальної праці. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.8.
76. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Інформаційні технології як детермінанти інтелектуалізаціїта розвитку регіональної економіки. *Інвестиції:практика та досвід.* 2023. №8.с.15-19. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.15
77. Атаєва О., Шевченко І., Гадяк І. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127
78. Багрій К. Л. Деякі особливості аналізу ефективності використання трудових ресурсів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2017. Вип. 1-2. С. 344-350.

79. Барегамян С., Барлджи К. Теоретико-правові засади формування кадрової політики у сфері державної служби в контексті євроінтеграції України. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право*. 2018. Вип. 16. С. 8-14.
80. Барсук М. Ризики гендерної дискримінації в системі правосуддя та їх соціально-правове значення. *Вісник Пенітенціарної асоціації України*. 2024. № 1. С. 13-21. DOI: https://doi.org/10.34015/2523-4552.2024.1.02
81. Бедний О.І. *Організаційно-правові основи служби в органах місцевого самоврядування в Україні* : автореф. дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2003. 19 с.
82. Берестецька О., Беззубка В. Перспективи нарощення трудового потенціалу в контексті євроінтеграційних процесів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №330(3). С. 134-140. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-16
83. Бериславська О.М., Мінаєва В.В. Європейський досвід етизації державної служби та її актуальність для України. *Правові новели.* 2014. № 2. С. 104-108.
84. Білас П. Публічне управління у сфері молодіжної політики України в умовах євроінтеграції. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2023. №29. С.29-37. DOI: 10.35432/tisb292023289078.
85. Біла-Тіунова Л. Р. Публічна служба як адміністративно-правова категорія. *Наукові праці Одеської національної юридичної академії*. Одеса : Юридична література, 2009. Т. 8. С. 142–154. URL: http://hdl.handle.net/11300/3805 (дата звернення: 17.11.2025).
86. Білокудря А., Іванова О. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148
87. Білюк А. В. Управлінські засади формування професійної культури державних службовців. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. С.151-155. DOI: https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.28.

88. Бобровська О., Бондаренко Д. Публічне управління економічним розвитком регіонів: галузевий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 3. С. 22–35. DOI: https://doi.org/10.15421/152125.
89. Богацька Н., Гендега А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. *ΛΟΓΟΣ. ONLINE*. 2020. № 16. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html (дата звернення: 15.11.2025).
90. Богінич О. Гендерна політика в Україні: сучасні виміри. *Правові засади формування та розвитку гендерного середовища в Україні* : монографія. Київ : Юридична думка, 2010. С. 187-197.
91. Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток людських ресурсів органу публічної служби. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2020. № 3. С. 74-81. DOI: 10.36887/2415-8453-2020-3-7
92. Бойко О. О., Ксьоншка А. В., Перемишленікова Ю. І. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. 2015. С. 14-19. URL: https://zenodo.org/record/18070/files/03_2_boyko-6.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
93. Бондаренко І.М., Горбатюк О. В. Стратегічні питання формування кадрового резерву в умовах воєнного стану. *Право України*. 2023. № 10. С. 129–137. DOI: https://doi.org/10.33498/louu-2023-10-129.
94. Бухало О. Застосування експертних оцінок у визначенні ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №338(1). С.88-93. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-12
95. Васильців Т. Г., Мульска О. П., Лупак Р. Л., Бідак В. Я. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 67. С. 43-48. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-06.
96. Ващенко К. О., Щокін Р. Г., Романенко Є. О., Акімова Л. М. *Публічне адміністрування. Настільна книга державного службовця і політика: понятійно–термінологічний словник*. Київ: ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». 2022. 764 с.

97. Вища школа публічного управління. HR майстерня : оголошення про відбір учасників навчальної програми. URL: https://hs.gov.ua/announcements/hr-majsternya/ (дата звернення: 04.10.2025).
98. Владовська К. До питання про правову природу поняття «публічна служба» у законодавстві України та в адміністративно-правовій доктрині *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 124-128. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.23.
99. Вуйченко М. А. Діагностика системи управління кадровим потенціалом в умовах воєнного стану. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 2 (35). С. 155-168. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-2(35)-10.
100. Вуйченко М. А., Нянько Б. О. Діагностика соціальної ефективності управління територіальними громадами в умовах війни. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2025. Вип. 1 (36). С. 124-134. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-7.
101. Вуйченко М.А. Діагностика регіональних відмінностей системи управління кадровим потенціалом у сучасних умовах. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 2 (35). С. 20-29. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-2(35)-2.
102. Вуйченко М.А. Обґрунтування необхідності регулювання соціально-трудових відносин в умовах війни. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 2 (33). DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2023-2(33)-1.
103. Вуйченко М.А., Новак І.М., Вернюк Н.О. Діагностики управлінських рішень як напрям підвищення соціально-економічної ефективності управління. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42). С. 178-186. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-178-186.
104. Вуйченко М.А., Склярук Н.В. Питання діагностики управлінських рішень у територіальних громадах різних регіонів України. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2025. Вип. 1 (36). С. 135-145. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-9.

105. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. Вип. 3 (75). С. 7-16. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1.

106. Гендерна рівність на державній службі: досвід країн ЄС. *Реформа державного управління.* 2024. URL: https://par.in.ua/information/publications/345-henderna-rivnist-na-derzhavnii-sluzhbi-dosvid-krain-yes (дата звернення: 19.11.2025).

107. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/persons/upravlinnya-personalom-na-derzhavniy-sluzhbi-ta-v-organakh-mistsevogo-samovryaduvannya-generalniy-departament-z-pitan (дата звернення: 15.11.2025).

108. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3-4. С. 45-50. URL: http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/41 (дата звернення: 18.11.2025).

109. Гітіс Т. П., Нікуліна А. А. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2(35). С. 43-47.

110. Гончар О.І., Мокренко Д.С. Формування трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2014. № 2. Т. 2. С. 78-80.

111. Гончаренко І. В., Перета В. А., Кучманич Н. І. Потенціал стратегічного розвитку об’єднаних територіальних громад регіону. *Вісник аграрної науки Причорномор'я.* 2020. Вип. 1 (105). С. 19-26. DOI: https://doi.org/10.31521/2313-092X/2020-1(105)-3.

112. Гончарук Н. Європейський досвід управління людськими ресурсами у сфері публічної служби. *Актуальні проблеми європейської та*

євроатлантичної інтеграції України : матеріали XIX наук.-практ. конф., м. Дніпро, 16 черв. 2022 р. / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. С. 58–61.

113. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51. DOI: https://doi.org/10.15421/1520186.

114. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. №10(5). С. 16-24. DOI: https://doi.org/10.15421/152231

115. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління*. 2010. № 2. С. 5-11.

116. Грищук А. Б. *Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір* : монографія. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 232 с.

117. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22 (дата звернення: 17.11.2025).

118. Ґендерний моніторинг місцевих виборів. *Центральна виборча комісія.* 2020. URL: https://www.cvk.gov.ua/actualna-informaciya/187243.html (дата звернення: 18.11.2025).

119. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2009. № 1 (47). С. 30-35. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2009-1(47)-30-35.

120. Дашборд КСДС-2024: державна служба втратила 2% чоловіків і 4,5 тисячі посад. *Національне агентство України з питань державної служби.* 2025. URL: https://nads.gov.ua/news/dashbord-ksds-2024-derzhavna-sluzhba-vtratyla-2-cholovikiv-i-45-tysiachi-posad (дата звернення: 19.11.2025).

121. Дашборд Мінфіну: фактична чисельність держслужбовців та рівень оплати праці у 2025 році. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/dashbord_minfinu_v_2025_rotsi_faktichna_chiselnist_derzhsluzhbovtsiv_skorotilasia_na_51_tis_osib_a_zrostannia_serednoi_zarplati_zalishalosia_pomirnim-5570 (дата звернення: 27.02.2026).

122. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff (дата звернення: 19.11.2025).

123. Дашко І.М. Теоретичні аспекти трудового потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2012. № 14. С. 47-49.

124. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2019. Вип. 2 (54). С. 137-144. URL: https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/185

125. Держслужба для ветеранів: запрацювала е-Карта вакансій для ветеранів та ветеранок. *Національне агентство України з питань державної служби*. 5 серп. 2024 р. URL: https://nads.gov.ua/news/derzhsluzhba-dlia-veteraniv-minveteraniv-zapustylo-e-kartu-vakansii-dlia-veteraniv-ta-veteranok (дата звернення: 15.11.2025).

126. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2025 р. № 369 : редакція від 7 верес. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-п#Text (дата звернення: 19.11.2025).

127. Деякі питання цифровізації діяльності державних органів : постанова Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2023 р. № 1317. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1317-2023-п#Text (дата звернення: 18.11.2025).

128. Діяльність інших громадських організацій (КВЕД 94.9) у Миколаївській області: реєстр юридичних осіб. *Опендатабот*. URL: https://opendatabot.ua/c/UA48000000000039575/94.9 (дата звернення: 19.11.2025).

129. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 62. С. 13-18. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.62-22.

130. Експерти проаналізували трансформацію культури публічної служби. *Національне агентство України з питань державної служби*. 9 листоп. 2023 р. URL: https://nads.gov.ua/news/eksperty-proanalizuvaly-transformatsii-kultury-publichnoi-sluzhby (дата звернення: 17.11.2025).

131. Желюк Т. Костін У. Гендерна збалансованість: євроінтеграційні виклики та національні можливості. *Інноваційна економіка.* 2022. № 2-3. С. 75-84.URL: http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/958

132. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 2 (61). С. 23-28. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4

133. *Загальні потреби у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : аналітичний звіт за результатами третього всеукраїнського дослідження.* Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2023. 97 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/tna-2023report-regions-3.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

134. Здоровцов О. І., Касьянов Л. І., Мацибора В. І., Шиян В. Й. Економіка сільського господарства: підручник. Київ: Вид-во УСГА, 1993. 320 с.

135. Іванова О. В. Перспективи розвитку публічної служби в Україні в умовах європейської інтеграції. *Вісник Львівського університету. Серія «Економіка»*. 2020. № 60. С.65-74. URL: https://economics.lnu.edu.ua/ (дата звернення: 15.11.2025).

136. Іванченко Ю. Г. Державна кадрова політика. *Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 6 : Державна служба*. Київ : НАДУ, 2011. 524 с.

137. Івашова Л. М., Бондаренко Д. М. Публічне і галузеве управління економічним розвитком регіонів як предмет наукового дослідження.

Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 3 (30). С.14-22. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/2.pdf

138. Іжевський П.Г., Федоришина Л.М. Інновації в лідерстві: тренди та досвід для України. *Інноваційна економіка.* 2025. № 2[102]. С. 155-165. URL: https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1478/1634.
139. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. URL: https://hromada.gov.ua/index (дата звернення: 17.11.2025).
140. Інтерфакс-Україна. Економічні новини України та світу. URL: https://en.interfax.com.ua/news/economic/459319.html (дата звернення: 17.11.2025).
141. Кабінет Міністрів України. Склад Кабінету Міністрів України : Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/uryad-ta-organi-vladi/team (дата звернення: 19.11.2025).
142. Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності громад за підсумками І півріччя 2025 року. *Децентралізація*. 08 жовтня 2025 р. URL: https://decentralization.ua/news/20052 (дата звернення: 19.11.2025).
143. Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. *Децентралізація*. 08 квітня 2025 р. URL: https://decentralization.ua/news/19455 (дата звернення: 07.09.2025).
144. Качан Я. В. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 2(30). С.136-144. URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-136-144
145. Качан Я. В., Міщенко К. А., Бовт І. В. До питання про реалізацію кадрової політики в публічному управлінні під час воєнного стану в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 1 (43). С. 143-156. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-143-156.
146. Кібальник Л., Кравченко О., Кушніренко Д. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С.1-6. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10 (дата звернення: 05.11.2024).

147. Кіфоренко О. В. Публічне управління на регіональному рівні: результати обговорення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Т. 32 (71). № 6. С. 12-20. DOI: https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/03.

148. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Ефективність державного управління.* 2018. Вип. 4 (57). Ч. 1. С.135-144

149. Ключник А.В., Шишпанова Н.О. Механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери: регіональний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. №7. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.2

150. Кобець Д. Л. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 330, № 3. С. 184-189. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27.

151. Ковальска Н.М. Державна політика гендерної рівності та її міжнародне врегулювання. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 2 (89). С. 297-302. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.43.

152. Ковтун М.С., Сікан Є.В. Залучення молоді на державну службу як основа побудови правової держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 82. Ч. 2. С. 171-176. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.27.

153. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 06.07.2005 № 2747-І. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text (дата звернення: 07.09.2025).

154. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу : матеріали Міжнар. наук. конф.* (Житомир, 5-6 листоп. 2020 р.). Житомир, 2020. С. 136-137. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf (дата звернення: 05.11.2024).

155. Комаринець С., Машталір С. Основні напрями вирішення проблем молодіжної політики в Україні. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. №1 (99). С.105-112. https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.17

156. Комірчий П. О. Адміністративно-правові засади публічної служби у правоохоронній сфері України : дис. … д-ра юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2020. 611 с.

157. Компанець О. І. Формування кадрового резерву для підбору державних службовців. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 3 (77). С. 73-78. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2022/12.pdf (дата звернення: 07.11.2024).

158. Контитуція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 07.09.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 07.09.2025).

159. Кормишкін Ю., Уманська В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4.(112) С. 24-34. URL: https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2021/n112/n112v42021kormishkin.pdf .

160. Корнієвський С. В. Теоретичні визначення складників методологічного базису публічного управління регіональним розвитком. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 16-24.

161. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73.

162. Круглашов А. М., Сабадаш Н. В. Молодіжна політика в територіальних громадах в умовах російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2024 Випуск 2 (166). С. 3-13. https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-2-1

163. Кушнир Н. В. Теоретично-правовий аналіз понять, пов'язаних з гендерною рівністю. *Форум права*. 2016. № 4. С. 195–200.

164. Лісогор Л.С., Нестеренко В.В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. *Економіка і організація управління.* № 2 (38). 2020. С. 20-30 DOI https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.2.

165. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С. 61-67. DOI: 10.32782/pma2663-5240-2023.35.11

166. Лаптєв В.І. Дослідження інституційного середовища управління людськими ресурсами в Україні. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку : зб. наук. пр.* Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2016. С. 63-72.

167. Ларіонова Н. І., Гордєєва Ю. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу. *Інноваційні технології управління і права*. 2018. № 1-2 (2). С. 21-26.

168. Легенчук С. Ф., Денисюк О. М. Перспективи та проблеми розвитку обліку в умовах використання Big Data. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2022. Вип. 3 (53). С. 14-20. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3(53)-14-20.

169. Летучий Д. М. Зарубіжна практика формування стилів управління персоналом у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 3-4 (5-6). С. 81-88.

170. Литовченко В., Пустовойт Є. Теоретичні аспекти публічного управління соціальним розвитком регіону. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 4. С. 104-109. DOI: https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.15

171. Лібанова Е. М. Про деякі проблеми розвитку ринку праці в Україні. *Праця і зарплата.* 1987. №3. С.12-13

172. Лупак Р., Мізюк Б., Зайченко В., Куницька-Іліаш М., Васильців Т. Міграційні процеси та соціально-економічний розвиток: взаємовпливи та регуляторна політика. *Аграрна та ресурсна економіка: Міжнародний*

науковий електронний журнал. 2022. № 8(1). С. 70-88. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.04.

173. *Людський капітал: формування та розвиток сільських територій : монографія* / І. В. Свиноус, О. Б. Желавський, В. М. Нянько та ін. ; за ред. О. Б. Желавського. Київ : ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 480 с.

174. Мазур Д., Мазур О., Мазур Г., Бездольний С. The essence of labor resources of the enterprise. *Business Navigator*. 2024. № 4(77). С. 64-72. DOI: 10.32782/business-navigator.77-64.

175. Майстренко К. Зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливості його впровадження в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 5(7). С. 251-262. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5(7)-251-262.

176. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.

177. Маркуц Ю., Дарковіч А., Шиманський В., Лукеря Т. Моніторинг громад – січень 2026 / KSE Institute, KSE University. 23.02.2026. URL: https://www.decentralization.ua/news/20456 (дата звернення: 27.02.2026).

178. Масловська Л.Ц., Пивовар А.М. Соціально-економічна сутність і структура трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт.* 2013. № 2. С. 11-16.

179. Медвідь В. Ю. Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад: теоретико-методичні аспекти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Вип. 2. С. 62-67. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.7.

180. Медвідь В. Ю., Лозинська Т. М., Іванов О. Г. Електронна демократія як інструмент розвитку і зміцнення громадянського суспільства в Україні. *Економічна парадигма*. 2026. Вип. 3 (107). С. 303-309. DOI: https://doi.org/10.25313/economics-2026-3-107-43.

181. Медвідь В., Cui L. Порівняння навантаження на сільське населення між Китаєм та Україною. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2023. (1 (99), С.52-58. https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.09

182. Медвідь В.Ю. Грищенко С.А. Економічний розвиток місцевого підприємництва в умовах інституційних трансформацій громад. *Актуальні проблеми економіки.* № 11 (269), 2023. С. 49-59. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/11/11.23._topic_Viktoriia-Yu.Medvid-49-59.pdf

183. Медвідь В.Ю., Коломієць А.М. Управління трудовими ресурсами регіону в умовах трансформації публічного сектору. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. №4 (298). С.6-17. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-298-6-17.

184. Мельник Т. М. Ґендер як наука та навчальна дисципліна. *Основи теорії ґендеру : навч. посіб.* / відп. ред. М. М. Скорик. Київ : К.І.С., 2004. С. 10–29.

185. Мельничук Т. П. Етичні обов'язки публічних службовців як елемент професійного статусу: досвід європейських країн та його впровадження в Україні. *Право та державне управління*. 2019. № 1 (34). С. 182-187.

186. Методичні рекомендації щодо оцінювання результатів службової діяльності / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti/metodychni-rekomendatsii (дата звернення: 04.10.2025).

187. Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах : Наказ Національного агенства України з питань державної служби від 05.08.2021 №120-21. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0120859-21#Text (дата звернення: 07.09.2025).

188. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSO

NALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodilogia-viznach-spromog-sup.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

189. Миколаївська обласна державна адміністрація : офіційний вебсайт. URL: https://www.mk.gov.ua/ua/myko/ (дата звернення: 16.11.2025).

190. Миколаївський обласний центр зайнятості : офіційний вебсайт. URL: https://mik.dcz.gov.ua (дата звернення: 16.11.2025).

191. Миколаївський регіональний центр підвищення кваліфікації. Основні завдання. URL: https://mcpk.mk.ua/info/osnov_zad/ (дата звернення: 16.11.2025).

192. Міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/mizhregionalni-upravlinnya-nacionalnogo-agentstva-ukrayini-z-pitan-derzhavnoyi-sluzhbi (дата звернення: 19.11.2025).

193. Мінцифра опублікувала результати цифровізації регіонів та громад України за І квартал 2025 року. / Південноукраїнська міська рада. 14.05.2025. URL: https://yu.mk.ua/news/show/mintsifra_opublikuvala_rezultati_tsifrovizatsii_regioniv_ta_gromad_ukraini_za_i_kvartal_2025_roku (дата звернення: 19.11.2025).

194. Мороз В. М. *Трудовий потенціал бізнес-лідера : навч. посіб.* Київ : ДП «НВЦ “Пріоритети”», 2016. 40 с.

195. Мотивація персоналу як інструмент управління персоналом на публічній службі / Національне агентство України з питань державної служби. 29.08.2023. URL: https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi (дата звернення: 19.11.2025).

196. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

197. На Полтавщині середня зарплата в органах місцевого самоврядування – майже 26 тисяч гривень. Суспільне Полтава. 9.10.2025. URL:

https://suspilne.media/poltava/1134920-na-poltavsini-seredna-zarplata-v-organah-miscevogo-samovraduvanna-majze-26-tisac-griven/ (дата звернення: 19.11.2025).

198. Надвиничний С., Черніцький В., Сагайдак Б. Особливості розвитку та використання трудового потенціалу в сучасних умовах. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 4. С. 329-337. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.04.329

199. Назарчук А.В. Змістовно-понятійна характеристика гендерної рівності у державній службі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2024. Вип. 83, ч. 2. С. 311-315. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.45.

200. Наливайко І. О. Гендерна парадигма: вітчизняна практика та міжнародний досвід. *Нове українське право*. 2022. Вип. 6, Т. 2. С. 80-85. DOI: https://doi.org/10.51989/NUL.2022.6.2.12

201. Наливайко Л.Р., Несторова К.Ю. Проблеми правового статусу жінок, що несуть військову службу в Україні, в аспекті гендеризації. *Право і суспільство.* 2018. № 1. С. 123-127.

202. Національне агенство України з питань державної служби. *Аналітичний звіт щодо реалізації територіальними органами НАДС окремих своїх повноважень у І півріччі 2025 року*. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-i-pivriccia-2025.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

203. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний вебсайт. URL: https://nads.gov.ua/ (дата звернення: 16.11.2025).

204. Національне агентство України з питань державної служби. *Безбар'єрність на публічній службі: стислі рекомендації.* URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/Bariers-free-Manual-1.pdf. (дата звернення: 19.11.2025).

205. Немченко Т. А., Коваленко Є. В., Коваленко В. Є. Шляхи забезпечення розвитку трудового потенціалу України в кризовий період. *Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період*

становлення інноваційної економіки : збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції (Кривий Ріг, 10 листопада 2022 р.). Кривий Ріг : КНУ, 2022. С. 610-612. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12413 (дата звернення: 17.11.2025).

206. Нові громади Миколаївської області: дані за районами. *Децентралізація в Україні.* URL: https://decentralization.ua/newgromada?area_id=14&region_id=1372 (дата звернення: 19.11.2025).

207. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2022. № 21(4). С. 407-427. URL: https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619 (дата звернення: 18.11.2025).

208. Обушна Н. І., Теплов С. О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи.* 2021. No 3(9). С. 157-171. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171

209. Олійник Н. Цифрові компетентності публічних службовців як компонент національної безпеки в умовах війни та повоєнної відбудови України: архетипний підхід. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47), спецвипуск. С. 187-209. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-187-209

210. Оніщенко Н., Львова О. Гендерна рівність: крок до розвитку чи моральна криза сучасного суспільства? *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2013. Вип. 63. С. 3-11.

211. Оплата праці державних службовців Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv (дата звернення: 15.11.2025).

212. Організація стажування молоді в органах місцевого самоврядування: освітній серіал. *Децентралізація.* 2024. URL: https://decentralization.ua/en/news/18276 (дата звернення: 21.10.2024).

213. *Основи теорії гендеру: юридичні, політологічні, філософські, лінгвістичні та культурологічні засади* : колективна монографія / за заг. ред. Л. Р. Наливайко, І. О. Грицай. Київ : Хай-Тек Прес, 2018. 348 с.

214. Павленко О. П. Інституційне забезпечення публічного управління регіонами. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 2. № 2. С. 299-310.

215. Паламарчук І. В. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2019. С. 181-187. URL: https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/20608/19354/ (дата звернення: 11.11.2024).

216. Пантілєєнко К. Формування гендерної рівності у публічному управлінні. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2 (7). С. 44-51. URL: https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/201/191/ (дата звернення: 18.11.2025).

217. Панченко Г. Сутнісні характеристики системи управління персоналом у сфері державної служби в сучасній Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 10(12). С. 123-136. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-123-136.

218. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізми кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. №5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/3.pdf

219. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку*. 2022. № 29. С. 89 - 93.

220. Патика Н. І., Германюк Н. В. Зайнятість сільського населення в сучасних умовах: нові виклики й пріоритети забезпечення. *Агросвіт.* 2024. № 23. С. 28-39. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.28

221. Патика Н. І., Могильний О. М. Зайнятість сільського населення: стан та перспективи : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 120 с.

222. Петренко О. С. *Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні* : автореф. дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 20 с.

223. Півненко О. Сутність та роль державного управління у сфері подолання наслідків воєнних дій в Україні. KELM (Knowledge, Education, Law, Management). 2024. № 3. С. 97-102. URL: https://doi.org/10.51647/kelm.2024.3.16

224. План роботи Національного агентства України з питань державної служби на 2023 рік / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://dashboard.nads.gov.ua/2023/ (дата звернення: 05.10.2024).

225. План роботи Національного агентства України з питань державної служби на 2024 рік / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://dashboard.nads.gov.ua/2024/ (дата звернення: 05.10.2024).

226. План роботи Національного агентства України з питань державної служби на 2025 рік / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://dashboard.nads.gov.ua/2025/ (дата звернення: 25.08.2025).

227. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48). С. 185-191.

228. *Покроковий алгоритм проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану : п*рактичний / Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D0%B8%D0%B3%D0%BC%D0%B0_2023.pdf (дата звернення: 14.10.2025).

229. Пономаренко О. С. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії.* 2024. № 32. С. 1-13. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1198/1069/1082

230. Попов Д. *Вебдоступність сайтів державних органів влади: моніторинг 2024 року*. Програма розвитку ООН в Україні. 2025. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vebdostupnist-saytiv-derzhavnykh-orhaniv-vlady-monitorynh-2024-roku (дата звернення: 19.11.2025).

231. Попова О.В. Поняття та ознаки публічної служби в Україні. *Форум права*. 2011. No 4. С. 583-587.

232. Портал управління знаннями НАДС : офіційний вебсайт / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/ (дата звернення: 17.11.2025).

233. Приліпко С. М., Васильєва О. І. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування у світлі децентралізації влади в Україні. *Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні* : монографія / Т. Е. Василевська та ін. ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2018. С. 155-164.

234. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text (дата звернення: 07.09.2025).

235. Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2022 р. № 1106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 07.09.2025).

236. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268 : постанова Кабінету Міністрів України від 30.04.2024 № 484. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/484-2024-%D0%BF#Text (дата звернення: 18.11.2025).

237. Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від

22.07.2016 № 465. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/465-2016-%D0%BF#Text (дата звернення: 07.09.2025).

238. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 16.01.2021 р. № 6-21. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0240-21 (дата звернення: 07.09.2025).

239. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 року №889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 07.09.2025).

240. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 8.09.2005 року № 2866-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text (дата звернення: 07.09.2025).

241. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 року № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text (дата звернення: 07.09.2025).

242. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1343. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 07.09.2025).

243. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text (дата звернення: 07.09.2025).

244. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агенства України з питань державної служби від 03.03.2016. № 47. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text (дата звернення: 07.09.2025).

245. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text (дата звернення: 07.09.2025).

246. Про НАДС / Публічний портал НАДС. URL: https://public.nads.gov.ua/about (дата звернення: 16.11.2025).
247. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text (дата звернення: 07.09.2025).
248. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 07.09.2025).
249. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2493-14 (дата звернення: 07.09.2025).
250. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 серп. 2022 р. № 752-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-p#Text (дата звернення: 19.11.2025).
251. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text (дата звернення: 07.09.2025).
252. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026-2028 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.01.2026 № 92-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/92-2026-%D1%80 (дата звернення: 27.01.2026).
253. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 № 268. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/268-2006-%D0%BF (дата звернення: 27.01.2026).

254. *Програма економічного і соціального розвитку Миколаївської області на 2025 рік* затв. рішенням Миколаївської обласної ради від 19.12.2024 № 1. URL: https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decreeProject/17345183146762a62a01af6.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

255. Просоленко В. С. Особливості діджиталізації процесів рекрутингу персоналу в сучасних організаціях. *Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2019»* : праці XV Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 4–6 грудня 2019 р.). Харків : НТУ «ХПІ», 2019. С. 120-123.

256. Професійне навчання / Портал управління знаннями НАДС. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses (дата звернення: 17.11.2025).

257. Прудиус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія «Державне управління».* 2016. № 3 (55). С. 162-167.

258. Прудиус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*. 2023. 11(1). С. 5-11. DOI: https://doi.org/10.15421/152301

259. *Публічна служба: системна парадигма :* колективна монографія / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

260. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку населення*:* монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Т. А. Власенко та ін. ; за заг. ред. Н. Л. Гавкалової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 375 с.

261. *Публічне управління: термінологічний словник* / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

262. Рада управління людськими ресурсами при НАДС / Національне агентство України з питань державної служби. URL:

https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami (дата звернення: 17.11.2025).

263. Рада управління людськими ресурсами при НАДС / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami (дата звернення: 17.11.2025).

264. Радар реформ: відстеження цифрової трансформації України у 2019-2024 роках / VoxUkraine, Global Government Technology Centre Kyiv. 30 червня 2025 р. URL: https://hromada.gov.ua/research/radar-reform-vidstezennya-cifrovoyi-transformaciyi-ukrayini-u-2019-2024-rokax (дата звернення: 18.11.2025).

265. Редько К. Ю., Ковтун О. А., Антохов А. А. Міжсекторальні підходи до сприяння сталому розвитку економіки України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12698442.

266. *Рекомендований перелік безкоштовних онлайн-платформ та онлайн-курсів для самоосвіти.* / Вища школа публічного управління. Станом на липень 2025 р. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/onlain-platformi-stanom-na-lipen-25r.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

267. Решетняк О. І., Шликова В. О. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20.

268. Руденко О. М. Формування інституту кадрового резерву державної служби в Україні: об'єктивна вимога часу та проблеми реалізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. С. 195-200. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/35.pdf (дата звернення: 12.11.2024).

269. Руднєва О. М. *Гендерна рівність у праві України* : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.01. Харків, 2002. 178 с.

270. Рунова Н. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. *Публічне право*. 2012. № 3 (7). С. 269-274.

271. Савченко А.Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища. *Управління розвитком.* 2012. №13. С. 21-23.

272. Сакса А. HR-аналітика як ефективний метод управління персоналом. *GudHub Blog*, 10.03.2025. URL: https://gudhub.com.ua/blog/marketing/hr-analityka-yak-efektyvnyy-metod-upravlinnya-personalom/ (дата звернення: 04.10.2025).

273. Саламатов В. О., Ананченко М. О. Уточнення сутності поняття «публічне управління регіоном». *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2024. (6), 70-76. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.6.8

274. Салюк А., Савченко І., Горбань О. Вплив європейської інтеграції на модернізацію публічної служби в Україні. *Політичне життя*. 2023. № (2). С. 67–78. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/download/4324/4637/5017.

275. Сапега А. О. Трудові ресурси як елемент діяльності організації. *Сучасні дослідження*, 2018, вип. 5(9). С. 77–91.

276. Сардак Е. В., Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

277. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Litopys Volyni*. 2022. № 27. С. 268-273. URL: https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44

278. Селіванов С., Обушна Н., Хаджирадєва С. *Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики* : монографія. Київ : Каравела, 2019. 292 с.

279. Середня заробітна плата за даними Пенсійного фонду України. *Мінфін.* URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/ (дата звернення: 19.11.2025).

280. Серьогін С. М. Публічна служба в умовах цифрової трансформації: завдання, функції та вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2022.

Т. 10, № 3. С. 56–65. DOI: https://doi.org/10.15421/152223 (дата звернення: 07.09.2025).

281. Серьогін С.М., Бородін К.В., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. *Управління персоналом в органах публічної влади* : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. 2019. 200 с.

282. Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. *Публічна служба* : навч. посіб. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2022. 264 с.

283. Сиченко В.В. Механізми упровадження засад гендерного інтегрування у публічному управлінні. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2022. Вип. 32. С. 39-45. URL : https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/32-2022/7.pdf

284. Сірий Ю., Булик І., Шевченко Л. Міжнародний досвід управління персоналом на державній службі. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 7(25). С. 509–519. URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-509-519.

285. Скобельська О. Правове забезпечення формування кадрового резерву на тимчасово окупованих територіях України після їх деокупації. *Право.ua*. 2023. № 4-2. С. 102-106. DOI: https://doi.org/10.32782/law.ua.2023.4-2.15

286. Сміт А. *Дослідження про природу і причини багатства народів* / пер. з англ. О. Васильєва, М. Межевікіної, А. Малівського. Київ : Наш Формат, 2018. 736 с. ISBN 978-617-7552-14-6.

287. Сорокіна Н. Г. *Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні* : монографія. Дніпро : Грані, 2020. 224 с.

288. Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2023. 11(1). С. 20-25. https://doi.org/10.15421/152303

289. *Соціальне забезпечення в Україні: навчальний посібник*. / кол. авт. ; за ред. А. Я. Кузнєцової, З. Е. Скринник, Л. К. Семів. Львів : Університет банківської справи, 2021. 547 с.

290. Соціально-економічний і політичний стан Миколаївської області: тенденції 2023 року. *Громадянська мережа ОПОРА*. 10 травня 2024 р. URL: https://www.oporaua.org/viyna/social-no-ekonomichniy-i-politichniy-stan-mikolayivs-koyi-oblasti-tendenciyi-2023-roku-25236 (дата звернення: 15.10.2024).

291. Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу: результати дослідження / Національне агентство України з питань державної служби. Київ, 2024. 44 с. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/47/Survey_Report_Youth_Engagement_to_Public_Service.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

292. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text (дата звернення: 19.11.2025).

293. Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно. Миколаїв : Миколаївська обласна військова адміністрація, 2025. 166 с. URL: https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/Image/POSTKOM/3_strategij_dod01.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

294. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8816

295. Тайєр А. Вплив комунікативних технологій на ефективність публічного управління в Україні у надзвичайних умовах. *Public management*. 2022. № 4 (32). С. 73-79. URL: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-10

296. Таран А. Шлях до рівності: Стратегія гендерної рівності Європейського Союзу 2020-2025 (ч.1). *Jurfem.* URL: https://jurfem.com.ua/shlyah-do-rivnostistrategia- gendernoi-rivnosti-2025-ch-1/.

297. Ташфін Р., Салім І., Ашфак М., Норін У., Шафік М. Як жінки на борту зменшують ризики фірми, щоб забезпечити стабільну роботу під час кризи? *Сталий розвиток*. 2023. 15(14):11145. https://doi.org/10.3390/su151411145

298. Твердохліб О. С., Грицяк Н. В. Практичні аспекти застосування технологій аналізу даних великих масивів (Big Data) в публічному управлінні. *Ефективність державного управління.* 2020. Вип. 3 (64). Ч. 1. С. 121-135.URL: https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217610.

299. Тимків В. М. Понятійні аспекти становлення публічної служби в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 3. С. 70-73. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2012/21.pdf (дата звернення: 05.11.2024).

300. Тимофєєв С. П. Механізми залучення молоді до управлінської діяльності у сфері публічного управління. Публічне управління та регіональний розвиток. 2021. № 14. С. 1051–1074. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2021.14.11.

301. Ткаченко І. П., Титаренко В. І. Трудовий потенціал: проблеми та перспективи розвитку. *The 5th International scientific and practical conference «Topical aspects of modern scientific research»*. CPN Publishing Group. 2024. С. 611-615.

302. Трофанюк Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2024. № 63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3897

303. Тур О., Тур О., Тюха І. Вплив трудового законодавства на кадрове адміністрування та діловодство в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-19.

304. Тюріна Д. Державна ґендерна політика як фактор формування та розвитку ґендерно збалансованого бізнесу. *Аспекти публічного управління.* 2024. Том 12 №2. 2024. С. 21-28. DOI: https://doi.org/10.15421/152421

305. Управління молодіжної політики Миколаївської міської ради. Офіційний портал Миколаївської міської ради. URL: https://mkrada.gov.ua/content/upravlinnya-molodizhnoi-politiki_2.html (дата звернення: 19.11.2025).

306. *Управління персоналом в умовах децентралізації* : монографія / В. М. Олуйко, Н. М. Тюріна, Т. В. Гаман та ін. ; за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

307. Управління персоналом на державній / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi (дата звернення: 19.11.2025).

308. Устіловська А. С. Проблеми цифровізації системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Review of transport economics and management.* 2022. №7(23). С. 215-222. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2022/26890610.

309. Федоришина Л.М., Краснопортко Ю.О. Управління гендерною рівністю в закладі охорони здоров'я: поточний стан та напрями удосконалення. Інноваційна економіка. 2025. № 4 (104). С. 140-148. URL: https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1606 (дата звернення: 27.12.2025).

310. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. Інноваційна економіка. 2022. № 1 (90). С. 52-59. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.7

311. Фесенко В. О. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. С. 183-191. URL: https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/download/20315/19100/

312. Флагманський проєкт НАДС у рамках Плану заходів з реалізації Національної стратегії безбар'єрності на 2025-2026 / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/proiekt-nads-u-ramkakh-planu-zakhodiv-z-realizatsii-natsionalnoi-stratehii-bezbar-iernosti-na-2025-2026-roky (дата звернення: 19.11.2025).

313. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 308-312. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.56 (дата звернення: 07.09.2025).

314. Хорошилов Є. Концептуальні засади розвитку людських ресурсів в системі публічного управління: європейський досвід та українські перспективи. *Молодий вчений.* 2024. № 6 (130), с. 131-136. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-35

315. Центр навчання і освіти дорослих «Південь». Центр допомоги. URL: https://center-help.info/help-center/tsentr-navchannia-i-osvity-doroslykh-pivden/ (дата звернення: 19.11.2025).

316. Цигилик Н., Чепіль Б. Діджиталізація управління людськими ресурсами в сучасній системі державного управління України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 10(28). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10(28)-223-236 .

317. Цифрова громада : національний вебпортал для цифрових лідерів і лідерок, де разом будуємо найзручнішу державу у світі. URL: https://hromada.gov.ua/ (дата звернення: 19.11.2025).

318. Цифрова трансформація Миколаївщини : новий Дія.Центр, портал для ветеранів та кіберзахист установ / Пресофіс Міністерства цифрової трансформації України. 2024. 5 груд. URL: https://thedigital.gov.ua/news/regions/tsifrova-transformatsiya-mikolaivshchini-noviy-diyatsentr-portal-dlya-veteraniv-na-kiberzakhist-ustanov (дата звернення: 19.11.2025).

319. Цілі сталого розвитку / Програма розвитку ООН в Україні. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku (дата звернення: 19.11.2025).

320. Цуркан М. І. Правове регулювання публічної служби в Україні. Особливості судового розгляду спорів : монографія. Харків : Право, 2010. 216 с.

321. Черевко О. В., Самойленко Л. Я., Маслянко О. А. Управління персоналом публічної служби на засадах гендерної рівності. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 22/2024. С.234-240. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.234.

322. Черняхівська В.В. Гендерна політика в системі державного управління: Україна та європейський досвід : автореф. дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2017. 20 с.

323. Чечотка В. Д. Особливості функціонування публічного управління в Україні в умовах війни. Вчені записки Таврійського національного

університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Т. 34 (73), № 5. С. 7-12. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/02.

324. Чжан Фенхао. Професіоналізація кадрів публічної служби. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023, № 5(65), с. 89-96. DOI: 10.32689/2523-4625-2022-5(65)-13

325. Чумакова Г., Пасічнюк В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024. № 1(1). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-212-225.

326. Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом у новій економіці. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. № 1 (41). С. 20-26. DOI: https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-20-26.

327. Шебанін В., Кормишкін Ю. Диверсифікація використання трудового потенціалу сільських територій. *Економіка АПК*. 2020. Т. 27, № 8. С. 6-12. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008006

328. Шевчук Л., Федоришина Л., Шевчук І. Збереження психічного здоров'я населення в умовах воєн і військових конфліктів: соціально-економічні аспекти. Академічні візії. 2022. Вип. 8-9. С. 58-69. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/58 (дата звернення: 01.11.2024).

329. Шишпанова Н. О. Роль громадського сектору у забезпеченні стійкості системи управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 8 (290). С. 419-428. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-419-428. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/08/8.25._topic_Nataliia-Shyshpanova-419-428.pdf

330. Шишпанова Н. О. Цифровізація як фактор трансформації трудових ресурсів у публічній сфері. *Modern Economics.* 2025. № 52(2025). С. 262-268. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-37.

331. Шишпанова Н.О Стратегічні підходи інтеграції молоді до публічної сфери. *Modern Economics.* 2025. № 50(2025). С. 251-257. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-32 .

332. Шишпанова Н.О. Ефективні інструменти мотивації в управлінні кадрами публічної сфери на регіональному рівні. *Інноваційна економіка.* №3’2024 [99] Науково-виробничий журнал. С.85-91. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.3.11

333. Шишпанова Н.О. Залучення молоді до публічної сфери регіонів: пропозиції ефективних моделей кар'єрного розвитку. *Агросвіт.* 2024. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.98

334. Шишпанова Н.О. Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. - №5 (275). С.213-219. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Nataliia-Shyshpanova-213-219.pdf

335. Шишпанова Н.О. Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7 (277). с.123-129. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Nataliia-Shyshpanova-123-129.pdf

336. Шишпанова Н.О. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління розвитком територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. №10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.9

337. Шишпанова Н.О. Підходи до управління трудовими ресурсами публічної сфери: теоретична концептуалізація. Moderní aspekty vědy: XLIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie. Česká republika : Mezinárodní Ekonomický Institut s. r. o., 2024. С. 37–49. DOI: https://doi.org/10.52058/49-2024.

338. Шишпанова Н.О. Система формування кадрового резерву публічної служби: законодавче регулювання та практичні інструменти. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5331 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-73

339. Шишпанова Н.О. Фактори впливу на формування та розвиток людського

потенціалу сільських територій. *Актуальні проблеми економіки.* 2023. №8 (266). с.83-92 https://www.doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-266-83-92

340. Шишпанова Н.О., Кормишкіна І.В. Зелена економіка як інструмент повоєнного відновлення регіонів. *Інвестиції: практика та досвід.* № 10, 2024 р. С. 87-92. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.87 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3709/3744

341. Шляхтіна Г. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. С. 69-76. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf

342. Як долучитися до резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України? / Національне агентство України з питань державної служби. 12.07.2023. URL: https://nads.gov.ua/news/yak-doluchytysia-do-rezervu-pratsivnykiv-derzhavnykh-orhaniv-dlia-roboty-na-deokupovanykh-terytoriiakh-ukrainy (дата звернення: 07.11.2024).

343. Як зробити публічну службу привабливою для молоді? Дискусія експертів. *Реформа державного управління.* 2025. URL: https://par.in.ua/information/news/419-yak-zrobyty-publichnu-sluzhbu-pryvablyvoiu-dlia-molodi-dyskusiia-ekspertiv (дата звернення: 07.11.2025).

344. Ярмистий М. В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації. 2024. URL: http://cppk.cv.ua/124.php (дата звернення: 07.11.2024).

345. Ярмистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 193-198. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-193-198.

346. Яценко Л. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 19 серпня 2024 р. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu (дата звернення: 05.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1.Наукові публікації здобувача, які розкривають основний зміст дисертації

1.1 Статті у наукових фахових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України

1. **Шишпанова Н.О.** Фактори впливу на формування та розвиток людського потенціалу сільських територій. *Актуальні проблеми економіки.* 2023. №8 (266). С.83-92 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23._topic_Nataliia-%D0%9E.-Shyshpanova-83-92.pdf https://www.doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-266-83-92

2. **Шишпанова Н.О.,** Кормишкіна І.В. Зелена економіка як інструмент повоєнного відновлення регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 87-92. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3709/3744 DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.87 *(Особистий внесок: визначено вплив зеленої економіки на повоєнне відновлення регіонів, зокрема через створення нових робочих місць, розвиток трудових ресурсів, підвищення зайнятості населення).*

3. Ключник А.В., **Шишпанова Н.О.** Механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери: регіональний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. №7. URL: https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4121. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.2 *(Особистий внесок: проведено аналіз структури та функціонування системи управління трудовими ресурсами публічної сфери в регіонах).*

4. **Шишпанова Н.О.** Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7 (277). С.123-129. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Nataliia-Shyshpanova-123-129.pdf

5. **Шишпанова Н.О.** Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №5 (275). С.213-219. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Nataliia-Shyshpanova-213-219.pdf

6. **Шишпанова Н.О.** Кадрова політика як інструмент стратегічного управління розвитком територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. №10. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4813/4855. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.9

7. **Шишпанова Н.О.** Ефективні інструменти мотивації в управлінні кадрами публічної сфери на регіональному рівні. *Інноваційна економіка Науково-виробничий журнал.* 2024. № 3’2024 [99]. С.85-91. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.3.11

8. **Шишпанова Н.О.** Система формування кадрового резерву публічної служби: законодавче регулювання та практичні інструменти. *Економіка та*

суспільство. 2024. № 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5331 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-73

9. **Шишпанова Н.О.** Залучення молоді до публічної сфери регіонів: пропозиції ефективних моделей кар'єрного розвитку. *Агросвіт.* 2024. № 22 (2024). URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4974/5018 DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.98

10. **Шишпанова Н.О**. Стратегічні підходи інтеграції молоді до публічної сфери. *Modern Economics.* 2025. № 50(2025). С. 251-257. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-33

11. Honcharenko I., **Shyshpanova N.** (2025). Gender equality policy in public sector human resource management. *The Actual Problems of Regional Economy Development, 2*(21), 123-134. https://doi.org/10.15330/apred.2.21.123-134 *(Особистий внесок: проаналізовано політику забезпечення гендерної рівності у сфері управління трудовими ресурсами публічного сектору та визначено ключові заходи для її ефективної імплементації на регіональному рівні).*

12. **Шишпанова Н. О.** Цифровізація як фактор трансформації трудових ресурсів у публічній сфері. *Modern Economics.* 2025. № 52(2025). С. 262-268. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-37.

13. **Шишпанова Н. О.** Роль громадського сектору у забезпеченні стійкості системи управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 8 (290). С. 419-428. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/08/8.25._topic_Nataliia-Shyshpanova-419-428.pdfDOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-419-428.

1.2 Статті у закордонних виданнях, проіндексованих у базах Scopus чи Web of Science

14. Bielialov, T., Kalina, I., Goi, V., Kravchenko, O., **Shyshpanova, N.,** & Negoda, A. (2023). Global Experience of Digitalization of Economic Processes in the Context of Transformation. *Journal of Law and Sustainable Development*, *11*(3), e814. https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.814 *(Особистий внесок: визначено ключові напрями впровадження цифрових технологій у державному та регіональному управлінні).*

15. Pashchenko, O., **Shyshpanova, N.,** Kolomiiets, Y., Mykhaylyova, K. & Sakun, L. (2023). Management in Conditions of Globalization: Development and Implementation of New Approaches in Organizations. *Economic Affairs, (New Delhi)*, Vol. 68, №03. pp. 1589-1600, DOI: 10.46852/0424-2513.3.2023.25 *(Особистий внесок: визначено ключові фактори впливу глобалізації на розвиток організацій і встановлено їхні причинно-наслідкові взаємозв'язки).*

16. Kravtsov, S., Orobets, K., **Shyshpanova N.,** Vovchenko, O., & Berezovska-Chmil, O. (2024). Progress and Challenges in Combating Corruption in Ukraine: *Pathways Forward. Journal of Strategic Security*, 17 (2), 28-43. https://doi.org/10.5038/1944-0472.17.2.2223 *(Особистий внесок: визначено ключові досягнення антикорупційних реформ у різних секторах та обґрунтовано роль цифровізації як механізму підвищення прозорості, підзвітності та запобігання зловживанню владою в Україні).*

17. Kliuchnyk, A., **Shyshpanova, N.,** Prohoniuk, L., Galunets, N., & Sokolik, V. (2024). The role of labour resources in the development of food self-sufficiency of territorial communities of the Mykolaiv Oblast. *Ekonomika APK*, 31(6), 36-47. doi: 10.32317/ekon.apk/6.2024.36. *(Особистий внесок: проведено аналітичне дослідження впливу трудових ресурсів на продовольчу самозабезпеченість територіальних громад Миколаївської області).*

18. Kliuchnyk, A., **Shyshpanova, N.,** Prohoniuk, L., Galunets, N., & Husenko, A. (2025). The role of local communities in the restoration of agricultural infrastructure after destruction. *Scientific Horizons*, 28(4), 180-196. doi: 10.48077/ scihor4.2025.180. *(Особистий внесок: визначено роль місцевих громад у процесі відновлення постраждалих регіонів, проаналізовано міграційні процеси та обґрунтовано необхідність розширення державних і міжнародних програм підтримки, а також заходів з підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки для повернення робочої сили).*

19. Kliuchnyk, A., **Shyshpanova, N.,** Sokolik, V., Ostapenko, A., & Kryvko, O. (2025). Digitalisation of public administration processes in shaping the investment environment of territorial communities. *Danube (Journal)*, 16(3), 264-276. https://doi.org/10.2478/danb-2025-0013 (*Особистий внесок: визначено цифрові інструменти підвищення прозорості, ефективності та підзвітності управлінських рішень, а також їхній вплив на інституційну спроможність громад*).

1.3 Монографії

20. **Shyshpanova N.O.** The impact of military risks on the staffing of the public sector in the region. Synergy of socio-economic development: Scientific monograph. Opole, Poland: Academia Nauk Stosowanych, 2024. С. 184-192.

21. **Shyshpanova N.O.** Gender approach in the management of a territorial community. Digital transformation in Ukraine: ai, metaverse, and society 5.0. *Scientific Approbation*. MONOGRAPH. SciFormat Publishing Inc. Canada, 2024. P.157-162. DOI: https://doi.org/10.69635/978-1-0690482-1-9-ch19

2. Наукові публікації здобувача, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

22. Honcharenko, I. & **Shyshpanova, N.** Innovation as a factor of the labor resources of rural areas reserve. 27th International Scientific Conference “Research for Rural Development 2021”. 12-14 May 2021. Jelgava, Latvia. DOI: 10.22616/rrd.27.2021.025 (**Scopus).** *(Особистий внесок: здійснено аналіз впливу інноваційних підходів на формування резерву трудових ресурсів у сільських районах).*

23. **Шишпанова Н. О.** Роль держави у формуванні та реалізації публічної політики сталого розвитку. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 20-23 лютого 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ, 2024. С. 290-291.

24. **Шишпанова Н.О.** Особливості реалізації гендерного підходу в управлінні територіальною громадою. Інтеграція науки та практики управління

в умовах соціокультурних трансформацій: ІІ Міжнародна науково-практична конференція (м.Луганськ, 25 квітня 2024 р.). Полтава: ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2024. С. 310-313

25. **Шишпанова Н.О.** Роль кваліфікованих трудових ресурсів у місцевому економічному розвитку. Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум (м. Миколаїв, 01-02 червня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 294-297

26. **Шишпанова Н.О.**, Кормишкіна І.В. Розвиток робочої сили публічної сфери регіону. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (м. Кам'янець-Подільський, 17 травня 2024 р.). / за наук. ред. ректора, доктора економічних наук, професора В.Іванишин. ЗВО «ПДУ», 2024. С.305-307 (*Особистий внесок: визначено ключові стратегії розвитку кваліфікованої робочої сили публічної сфери)*

27. Селіванов С. В., Вареник О. М. **Шишпанова Н. О.** Нові підходи та інструменти соціального публічного управління в умовах сучасних викликів. *International scientific conference* (Poland, September 15, 2023). С. 255-260. (*Особистий внесок: визначено роль сучасних інструментів соціального публічного управління у підвищенні ефективності діяльності органів публічної влади*).

28. **Шишпанова Н.О.**, Магар Д.Є. Актуальні проблеми та перспективи розвитку міжмуніципального співробітництва територіальних громад в Україні. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.). Миколаїв: МНАУ, 2023. С.143-145 *(Особистий внесок: визначено ключові чинники, що обмежують розвиток співробітництва територіальних громад в Україні).*

29. **Шишпанова Н.О.** Фактори впливу на управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. The V International Scientific and Practical Conference "Trends in science regarding the creation of new teaching methods", (Madrid, October 16-18, 2023), Madrid, Spain. pp. 28-30

30. **Шишпанова Н.О.** Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнних ризиків. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали ІV Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв 9 грудня 2024 р.). Миколаїв: МНАУ, 2024. С. 123-126

31. **Шишпанова Н.О.** Гендерна рівність у публічному управлінні: виклики, досягнення та міжнародний досвід. Організаційно-правові засади забезпечення сталого розвитку в Україні. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Кривий Ріг, 15 квітня 2025 р.). С. 602-605

32. **Шишпанова Н.О.** Гендерна політика як основа соціально-справедливого відновлення територіальних громад. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лютого 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та

державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025. С. 421-423

33. **Шишпанова Н.О.** Співпраця місцевого самоврядування та бізнесу у формуванні продовольчої самодостатності громад. Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум (м. Миколаїв, 28-30 травня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С.318-320

34. **Шишпанова Н.О.** Напрямки регіональної економічної трансформації в період післявоєнного відновлення. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 03 грудня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 123-126

35. **Шишпанова Н.О.** Детермінанти розвитку трудових ресурсів публічної сфери регіону в умовах сучасних трансформацій. Стратегії сталого розвитку: економіка, бізнес та ефективне управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (м. Кам'янець-Подільський, 15 квітня 2026 р.). ЗВО "ПДУ", 2026. С.937-940

3. Наукові праці здобувача, в яких додатково відображені результати дисертації

36. **Шишпанова Н.О.** Підходи до управління трудовими ресурсами публічної сфери: теоретична концептуалізація. *Moderní aspekty vědy: XLIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie* / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. С.37-49. https://doi.org/10.52058/49-2024 (*Особистий внесок: запропонована теоретична концептуалізація підходів до управління трудовими ресурсами публічної сфери, систематизовано наукові підходи та визначено ключові принципи їх застосування в управлінській практиці України).*

37. **Шишпанова Н. О.** Транскордонне співробітництво як інструмент реалізації євроінтеграційної політики України. Колективна монографія «Гарантії національної інформаційної безпеки та транскордонне співробітництво» за редакцією проф., д.ю.н. Я. В. Лазура, проф., д.ю.н. М. В. Менджул. 2025. Ужгород. С.35-48 https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/40cd5c66-bd62-485f-84fd-7c44fb2229c4/content (*Особистий внесок: Розділ 1.4 Транскордонне співробітництво як інструмент реалізації євроінтеграційної політики України*).

38. Ключник А. В., Прогонюк Л. Ю., **Шишпанова Н. О.** Євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека : загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» і «В» та посадових осіб місцевого самоврядування. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2025. Програму затверджено рішенням вченої ради від 24.06.2025 № 13; погоджено наказом НАДС від 29.08.2025 № 118-25. Код програми: ЗК/2025/002. (*Особистий внесок: розроблено зміст навчальної теми «Формування європейської політичної культури та громадянської ідентичності», визначено особливості утвердження європейських цінностей, розвитку громадянської участі й молодіжних ініціатив)*

Додаток Б

Таблиця Функціонально-компонентна структура трудових ресурсів публічної сфери в наукових підходах різних авторів

Автори / Компоненти	Державна служба	Кадровий потенціал / HR	Компетентності / професіоналізація	Правовий статус	Цінності та етика	Інновації / цифровізація	Місцеве самоврядування
Придиус О.	+	+	+			+	
Ващенко К. О.	+	+	+		+		
Щокін Р. Г.	+	+	+		+		
Романенко Є. О.	+	+	+		+		
Акімова Л. М.	+	+	+		+		
Сидоренко Н.С.	+	+		+	+		
Шевченко С. О.	+	+		+	+		
Липовська Н. А.	+	+		+	+		
Куйбіда В. С.	+	+					
Лазор О.Д.	+			+			
Юник І. Г.	+			+			
Грищук А.Б.	+			+			
Іванченко Ю.Г.	+	+		+			
Богомолова К.С.		+	+				
Подольська О. В.	+	+	+	+			
Гончарук Н. Т.	+	+	+	+			
Прудиус Л. В.							
Герасименко О.О.			+			+	
Грідін О.В.		+	+			+	
Мохова Ю.Л.	+	+	+	+			
Сабадаш Р. В.	+	+	+	+			
Приліпко С.М.	+	+		+			+
Васильєва О. І.	+	+		+			+

Джерело: сформовано автором за даними [258; 96; 282; 261; 165; 116; 136; 91; 324; 113; 106; 117; 233]

Додаток В

Таблиця Стратегічні цілі Національного агентства України з питань державної служби на 2023 р.

Назва стратегічної цілі	Загальний прогрес стратегічної цілі					Поточний прогрес стратегічної цілі			
	Заплановано	Виконано всього	Із них виконано достроково	Всього заходів	Скасовано	Виконано вчасно	Виконано із затримкою	Не виконано	Всього запланованих заходів
1. Забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби і управління персоналом	13	13	0	13	3	12	1	0	13
1.1. Автоматизація процесів/систем управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення ефективності та прозорості державної служби	3	3	0	3	0	2	1	0	2
1.2. Забезпечення методичної підтримки служб управління персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, а також проведення оцінки персоналу	4	4	0	4	0	4	0	0	4
1.3. Забезпечення функціонального розвитку служб управління персоналом державних органів	3	3	0	3	0	3	0	0	3
1.4. Формування організаційної культури державної служби, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій	3	3	0	3	0	3	0	0	3
2. Підвищення рівня захищеності права громадян на доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців	17	17	0	17	9	14	3	0	17
2.1 Удосконалення механізму здійснення контролю за дотриманням умов реалізації громадянами права на державну службу	3	3	0	3	0	3	0	0	3
2.2. Забезпечення державних службовців належними умовами праці	13	13	0	13	0	10	3	0	13
2.3. Приведення системи відбору на державну службу у відповідність з європейськими стандартами належного адміністрування і найкращими практиками	1	1	0	1	0	1	0	0	1
3. Посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості НАДС у сфері реформування державної служби	21	21	0	21	0	15	6	0	21
3.1. Удосконалення стратегічного планування діяльності, координації дій структурних підрозділів з формування та реалізації державної політики у сфері державної служби	2	2	0	2	0	2	0	0	2
3.2. Забезпечення ефективного управління персоналом в НАДС	2	2	0	2	0	2	0	0	2

3.3. Забезпечення інформування громадськості про діяльність НАДС та реформування державної служби	15	15	0	15	0	9	6	0	15
3.4. Підвищення ефективності системи внутрішнього аудиту та запобігання корупції в діяльності НАДС	2	2	0	2	0	2	0	0	2
4. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	34	34	0	34	0	26	8	0	34
4.1. Запровадження дієвої системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	6	6	0	6	0	5	1	0	6
4.2. Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад	8	8	0	8	0	6	2	0	8
4.3. Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад	12	12	0	12	0	8	4	0	12
4.4. Запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги	8	8	0	8	0	7	1	0	8
5. Адаптація державної служби до стандартів Європейського союзу	7	7	0	7	0	7	0	0	7
5.1 Забезпечення впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади	1	1	0	1	0	1	0	0	1
5.2. Організація проведення обстеження та запровадження дієвої системи аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції	2	2	0	2	0	2	0	0	2
5.3. Забезпечення реалізації заходів щодо координації впровадження інструментів інституціональної розбудови	2	2	0	2	0	2	0	0	2
5.4. Спрямування та координація діяльності з використання в Україні програми SIGMA та забезпечення співпраці у рамках ініціативи ЄС «Східне партнерство»	2	2	0	2	0	2	0	0	2

Джерело: побудовано автором із застосуванням [224]

Таблиця Стратегічні цілі Національного агентства України з питань державної служби на 2024 р.

Назва стратегічної цілі	Загальний прогрес стратегічної цілі					Поточний прогрес стратегічної цілі			
	Заплановано	Виконано всього	Із них виконано достроково	Всього заходів	Скасовано	Виконано вчасно	Виконано із затримкою	Не виконано	Всього запланованих заходів
1. Забезпечення формування і реалізації державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування	11	11	0	11	3	11	0	0	11
1.1. Продовження впровадження реформи системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад	3	3	0	3	0	3	0	0	3
1.2. Підготовка до відновлення конкурсів на зайняття посад державної служби	1	1	0	1	0	1	0	0	1
1.3. Формування державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування	7	7	0	7	0	7	0	0	7
2. Забезпечення консультативно-методологічного супроводу, інформаційної підтримки та обміну досвідом з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування	16	16	0	16	0	16	0	0	16
2.1. Забезпечення консультативно-методологічного супроводу служб управління персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування	8	8	0	8	0	8	0	0	8
2.2. Надання інформаційної та технічної підтримки державним службовцям та працівникам органів місцевого самоврядування з актуальних питань	4	4	0	4	0	4	0	0	4
2.3. Обмін досвідом щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування	4	4	0	4	0	4	0	0	4
3. Аналітична діяльність, оцінювання державних службовців, підвищення ефективності роботи НАДС та його територіальних органів	13	13	0	13	0	9	4	0	13
3.1. Збір та аналіз статистичних даних і проведення досліджень	5	5	0	5	0	2	3	0	5
3.2. Проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців	2	2	0	2	0	2	0	0	2
3.3. Підвищення ефективності роботи НАДС та його територіальних органів	6	6	0	6	0	5	1	0	6
4. Інформування громадськості щодо державної політики в сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування	13	13	0	13	0	13	0	0	13
4.1. Проведення інформаційних кампаній з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування	9	9	0	9	0	9	0	0	9
4.2. Взаємодія з громадськістю та забезпечення оприлюднення / оновлення публічної інформації з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування	4	4	0	4	0	4	0	0	4

5. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	15	15	0	15	0	12	3	0	15
5.1. Запровадження дієвої системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	6	6	0	6	0	3	3	0	6
5.2. Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад	4	4	0	4	0	4	0	0	4
5.3. Забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад	5	5	0	5	0	5	0	0	5
6. Адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу	5	5	0	5	0	5	0	0	5
6.1. Забезпечення впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади	1	1	0	1	0	1	0	0	1
6.2. Забезпечення реалізації заходів щодо координації впровадження інструментів інституціональної розбудови	2	2	0	2	0	2	0	0	2
6.3. Спрямування та координація діяльності з використання в Україні програми SIGMA та забезпечення співпраці у рамках ініціативи ЄС «Східне партнерство»	2	2	0	2	0	2	0	0	2

Джерело: побудовано автором із застосуванням [225]

Таблиця Стратегічні цілі Національного агентства України з питань державної служби на 2025 р.

Назва стратегічної цілі	Загальний прогрес стратегічної цілі					Поточний прогрес стратегічної цілі			
	Заплановано	Виконано всього	Із них виконано достроково	Всього заходів	Скасовано	Виконано вчасно	Виконано із затримкою	Не виконано	Всього запланованих заходів
Стратегічна ціль І. Забезпечення формування і реалізації державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування	3	5	3	16	0	3	0	0	3
Завдання 1.1. Продовження впровадження реформи системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад	0	1	1	1	0			0	
Завдання 1.2. Підготовка до відновлення конкурсів на зайняття посад державної служби	1	1	0	1	0	1			
Завдання 1.3. Формування державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Завдання 1.4. Формування і реалізація державної політики у сфері професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування	2	3	2	3	0	2			
Завдання 1.5. Реалізація державної політики щодо цифровізації процесів у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Завдання 1.6. Підготовка до проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців які займають посади державної служби категорії «А»	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Стратегічна ціль ІІ. Формування організаційної культури, забезпечення консультативно-методологічного супроводу, інформаційної підтримки та обміну досвідом з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування	19	2	1	19	0	2	0	0	0
Завдання 2.1. Формування організаційної культури державної служби, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Завдання 2.2. Забезпечення консультативно-методологічного супроводу служб управління персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Завдання 2.3. Надання інформаційної та технічної підтримки державним службовцям та посадовим особам органів місцевого самоврядування з актуальних питань	2	2	1	2	0	2	0	0	2
Завдання 2.4. Обмін досвідом щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Стратегічна ціль ІІІ. Аналітична діяльність, інформаційні кампанії, взаємодія з громадськістю, підвищення ефективності роботи НАДС та його територіальних органів	4	4	1	21	0	4	0	0	4
Завдання 3.1. Збір та аналіз статистичних даних і проведення досліджень	2	2	1	2	0	2	0	0	2
Завдання 3.2. Проведення інформаційних кампаній і взаємодія з громадськістю з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування	2	2	0	2	0	2	0	0	2
Завдання 3.3. Забезпечення функціональної діяльності НАДС та його територіальних органів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Стратегічна ціль IV. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	6	6	2	23	0	6	0	0	6
Завдання 4.1. Забезпечення функціонування системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	4	4	1	4	0	4	0	0	4
Завдання 4.2. Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	2	2	1	2	0	2	0	0	2
Завдання 4.3. Забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Завдання 4.4. Забезпечення координації професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій в рамках співпраці з Японським агентством міжнародного співробітництва (JICA) та Корейським агентством міжнародного співробітництва (KOICA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Стратегічна ціль V. Адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу	0	0	0	5	0	0	0	0	0
Завдання 5.1. Забезпечення реалізації заходів щодо координації впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Завдання 5.2. Забезпечення реалізації заходів щодо координації впровадження інструментів інституціональної розбудови	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Завдання 5.3. Спрямування та координація діяльності з використання в Україні програми SIGMA та забезпечення співпраці у рамках ініціативи ЄС «Східне партнерство»	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: побудовано автором із застосуванням [226]

Додаток Г

Таблиця «Публічні послуги та електронні сервіси» міських територіальних громад Миколаївської області станом на ІІ квартал 2025 року

Показники	Миколаївська громада	Вознесенська громада	Баштанська громада	Новобузька громада	Нововодеська громада	Первомайська громада	Снігурівська громада	Південноукраїнська громада
Публічні послуги та електронні сервіси	15,24	64,69	62,08	33,56	6,85	59,97	57,81	77
D.10.1 Наявність Центру надання адміністративних послуг або Центру Дія	0	100	100	100	0	100	100	100
D.10.2 Частка послуг, що надаються в Центрі надання адміністративних послуг або Центру Дія	46,34	90,19	0	39,64	18,47	32,06	92,77	100
D.10.3 Наявність безготівкової оплати за надання адміністративної послуги в ЦНАП у громаді	100	100	100	0	0	100	100	100
D.10.4 Частка населених пунктів відстань яких не більше ніж 14 кілометрів до найближчого Центру надання адміністративних послуг, або територіального підрозділу, або віддаленого робочого місця	100	66,67	30,77	50	0	100	100	100
D.10.5 Наявність обладнання для надання водійських послуг в Центрі надання адміністративних послуг	0	100	100	0	0	100	0	100
D.10.6 Наявність обладнання для надання паспортних послуг в Центрі надання адміністративних послуг	0	100	100	0	0	100	100	100
D.10.7 Частка найменувань адміністративних послуг, доступних для замовлення в режимі онлайн, суб'єктом надання яких є ОМС	0	0	0	65,91	0	32,26	8,18	0
D.10.8 Частка найменувань адміністративних послуг, суб'єктом надання яких є ОМС і результати яких надаються в цифровому вигляді (онлайн), від загальної кількості найменувань адміністративних послуг	0	0	0	0	0	0	8,18	0
D.10.9 Наявність можливості онлайн-оплати за надання адміністративної послуги в ЦНАП у громаді	0	100	100	0	0	100	100	100
D.10.10 Частка Центрів надання адміністративних послуг, територіальних підрозділів, віддалених	0	100	100	0	0	100	11,11	100

робочих місць в яких впроваджено попередній онлайн запис або е-черга								
D.10.11 Наявність геопорталу органу місцевого самоврядування	0	0	50	0	0	0	0	0
D.10.12 Відповідність офіційного веб сайту органу місцевого самоврядування дизайн-коду Дія	0	0	100	100	0	0	100	0
D.10.13 Наявність контактного центру для інформування про адміністративні та публічні послуги в ОМС (в т.ч. IVR систем)	0	100	100	0	0	100	0	100
D.10.14 Наявність на офіційному вебсайті інтегрованої системи електронної ідентифікації «ID.GOV.UA»	0	0	0	0	0	0	0	100
D.10.15 Частка Центрів надання адміністративних послуг, територіальних підрозділів, віддалених робочих місць, підключених до системи онлайн-моніторингу й оцінювання якості послуг Порталу Дія	0	0	0	0	100	50	11,11	100
D.10.16 Наявність на офіційному вебсайті органу місцевого самоврядування або Центру надання адміністративних послуг інформації про всі доступні адміністративні послуги	0	100	100	100	0	100	100	100

Джерело: побудовано автором із застосуванням [139]

Додаток Д

Таблиця «Публічні послуги та електронні сервіси» селищних та сільських територіальних громад Миколаївської області станом на ІІ квартал 2025 року

Показники	Єланецька громада	Березнегуватська громада	Веселинівська громада	Казанківська громада	Березанська громада	Мішково-Погорілівська	Коблівська громада	Сухоєланецька громада
Публічні послуги та електронні сервіси	41,76	38,53	51,17	47,16	42,21	49	37,16	0
D.10.1 Наявність Центру надання адміністративних послуг або Центру Дія	100	100	100	100	100	100	100	0
D.10.2 Частка послуг, що надаються в Центрі надання адміністративних послуг або Центру Дія	92,77	37,39	99,15	56,76	42,13	100	88,94	0
D.10.3 Наявність безготівкової оплати за надання адміністративної послуги в ЦНАП у громаді	0	0	0	100	0	0	0	0
D.10.4 Частка населених пунктів відстань яких не більше ніж 14 кілометрів до найближчого Центру надання адміністративних послуг, або територіального підрозділу, або віддаленого робочого місця	35,29	21,95	100	7,41	80	100	75	0
D.10.5 Наявність обладнання для надання водійських послуг в Центрі надання адміністративних послуг	0	0	0	0	0	0	0	0
D.10.6 Наявність обладнання для надання паспортних послуг в Центрі надання адміністративних послуг	100	0	100	0	100	0	0	0
D.10.7 Частка найменувань адміністративних послуг, доступних для замовлення в режимі онлайн, суб'єктом надання яких є ОМС	9,09	50	11,76	5,7	0	100	5,33	0
D.10.8 Частка найменувань адміністративних послуг, суб'єктом надання яких є ОМС і результати яких надаються в цифровому вигляді (онлайн), від загальної кількості найменувань адміністративних послуг	9,09	60	11,76	5,7	0	100	6,67	0
D.10.9 Наявність можливості онлайн-оплати за надання адміністративної послуги в ЦНАП у громаді	0	100	0	100	0	0	100	0
D.10.10 Частка Центрів надання адміністративних послуг, територіальних підрозділів, віддалених робочих місць в яких впроваджено попередній онлайн запис або е-черга	0	0	12,5	0	0	0	0	0
D.10.11 Наявність геопорталу органу місцевого самоврядування	25	0	0	100	0	0	0	0

D.10.12 Відповідність офіційного веб сайту органу місцевого самоврядування дизайн-коду Дія	0	100	100	100	100	0	0	0
D.10.13 Наявність контактного центру для інформування про адміністративні та публічні послуги в ОМС (в т.ч. IVR систем)	100	0	0	0	0	0	0	0
D.10.14 Наявність на офіційному вебсайті інтегрованої системи електронної ідентифікації «ID.GOV.UA»	0	0	100	0	0	0	0	0
D.10.15 Частка Центрів надання адміністративних послуг, територіальних підрозділів, віддалених робочих місць, підключених до системи онлайн-моніторингу й оцінювання якості послуг Порталу Дія	0	0	12,5	16,67	100	0	16,67	0
D.10.16 Наявність на офіційному вебсайті органу місцевого самоврядування або Центру надання адміністративних послуг інформації про всі доступні адміністративні послуги	100	100	100	100	100	100	100	0

Джерело: побудовано автором із застосуванням [139]

Додаток Ж

Таблиця Перелік онлайн-платформ та онлайн-курсів для самоосвіти

Назва онлайн-платформ/онлайн-курсів	Перелік онлайн-платформ/онлайн-курсів
StudyiЯ – інноваційна освітня платформа Вищої школи публічного управління для навчання та розвитку публічних службовців	Боротьба з корупцією; Бюджетний процес в органах місцевого самоврядування Виявлення і реагування на випадки сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом, та надання допомоги постраждалим; Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС; Інтегроване управління кордонами та міграція в ЄС; Кіберзахист для організацій; Клімат та навколишнє середовище з особливою увагою на Європейському зеленому курсі; Комплексне реагування на сексуальне насильство, пов'язане з конфліктом, орієнтоване на постраждалих Координація політики та прийняття рішень у зовнішній політиці ЄС – перспективи для України; Лобіювання й законодавчі механізми; Мова сьогодення; Мова сьогодення: комунікація з ветеранами та їхніми родинами; Моніторинг та оцінювання; Організація роботи на територіях, на яких ведуться бойові дії; Письмова комунікація публічних службовців: проста мова та легке читання; Політика ЄС у сфері співробітництва з питань розвитку та пов'язані з нею фінансові інструменти; Політичний діалог та комунікація; Проведення класифікації посад державної служби; Розширення можливостей громадянського суспільства; Транспорт, енергетика, транскордонне співробітництво; Угода про Асоціацію між Україною та ЄС – сьогодення і майбутнє євроінтеграції України; Управління доходами громад; Фінансові інструменти ЄС для регіонального розвитку та співробітництва в асоційованих країнах: приклад України Фінансові інтереси ЄС; Цифрова економіка, суспільство та цифрова трансформація; Цінності ЄС та захист прав людини; Школа старост
Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС (освітня платформи «CeLP»)	Запобігання та протидія сексуальним домаганням на робочому місці Підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління та місцевого самоврядування шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF) «Політична освіта публічних службовців в Україні»
Всеукраїнська програма	Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» – ініціатива першої леді Олени Зеленської, спрямована на розбудову якісної системи надання послуг у сфері

ментального здоров'я Ти як?	психосоціальної підтримки та розвиток культури піклування про ментальне здоров'я. Профілактика вигорання: розвиток психологічної стійкості на робочому місці
NAZK.study – онлайн-курси з питань антикорупційної діяльності та доброчесності	Антикорупційний уповноважений: огляд професії; Впливай – викривай!; Все про антикорупцію для публічних службовців; Декларуйся!; Доброчесна державна служба; Запитай уповноваженого!; Зрозуміло про конфлікт інтересів; Конфлікт інтересів в житті публічних службовців; Новачок на публічній службі; Основи антикорупції для всіх і кожного; Розбудова доброчесних організацій; Спільна робота близьких осіб; Як взаємодіє держава: вивчай, комунікуй, змінюй та інші
Зрозуміло!	Вступ України до ЄС; Відкриті дані для НУО та державних службовців; Єдина Україна: становлення національної ідентичності; Загальна адміністративна процедура; Інформаційні операції під час війни: як розпізнати та вберегтися?; Інформаційна безпека у період кризи; Інклюзивна гуманітарна допомога; Регуляторна політика на місцевому рівні; У безпеці; Управління проєктами в публічному секторі та інші
Освітній хаб міста Києва	Антикризовий менеджмент у публічному управлінні; Безпека в Інтернеті (у форматі SCORM); Гнучкість (адаптивність) (у форматі SCORM); Емоційний інтелект; Комунікація євроінтеграції: процес створення комунікаційної стратегії та плану заходів; Креативне мислення (у форматі SCORM); Критичне мислення і інформаційна культура (у форматі SCORM); Новий український правопис (у форматі SCORM); Персональна ефективність; Тайм - менеджмент у публічному управлінні; Управління людьми і проєктами; Як швидко вивчити іноземну мову (у форматі SCORM) та інші
Дія.Освіта	ChatGPT: ваш особистий асистент у роботі, навчанні та житті; Базові знання з кібергігієни; Відкриті дані для державних службовців; Держава без бар'єрів; Державна політика і як її формувати; Інклюзивний вебдизайн; Кризові комунікації; Кризові комунікації в управлінні персоналом; Міжнародне гуманітарне право; Основи кібергігієни; Простою мовою про складне; Публічна служба; Цифрова грамотність держслужбовців на базі Google: частина І; Цифрові держслужбовці; Цифровізація державного сектору; Штучний інтелект (ШІ);Як діяти в надзвичайних ситуаціях та інші
ВУМ Online	Вступ до критичного мислення; Громадськість та влада: дієві механізми впливу;

	Інтегральна динаміка. Еволюція мислення, лідерства, економіки і політики; Інтернет та цифрові права людини; Креативне мислення; Побудова кар'єри; Права людини в дії; Сталий розвиток: нова філософія мислення; Стратегії сталого розвитку для міст і громад: практичні поради; Стратегічне мислення; Управління проектами; Цифрова безпека та комунікація в онлайні; Як діяти далі: громаді про сталий розвиток та інші
EdEra	Бюджетний процес. Основи; Візуй професійно; Впливай – викривай; Гендерно орієнтоване врядування; Ґендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі; Європейський механізм захисту прав людини; Захист персональних даних; Людина та держава. Правила гри; На захисті прав викривачів; Навички діалогу та медіації; Навички діалогу та медіації для потреб публічної служби; Опануйте ШІ з курсом «AI Essentials» від Google; Публічні консультації та інші
EdX	ArmEducationX: Вступ до штучного інтелекту; BabsonX: Аналітика для прийняття рішень; BabsonX: Штучний інтелект для лідерів; CISL: Лідерство у сфері сталого розвитку: лідерство з високим рівнем впливу; GalileoX: Статистичний аналіз у Excel; HarvardX: Здійснення лідерства: основоположні принципи; HarvardX: Лідери навчання; HarvardX: Лідерство: створення суспільної цінності; IBM: Штучний інтелект для всіх: опануйте основи; IIMBx: Управління персоналом з впливом; IIMFx: Управління державними фінансами; IUx: Ефективне управління та комунікація; LouvainX: Вступ до управління конфліктами; LouvainX: Міжнародне право прав людини; LSE: Лідерство та зміни; LSE: Стратегічні комунікації в суспільстві; Microsoft: Power BI: Створення моделей даних та звітів; Microsoft: Використовуйте штучний інтелект для повсякденних завдань; StellenboschX: Вступ до лідерства у сфері людських ресурсів (HR) та стратегій управління персоналом; UBCx: Excel для всіх: управління даними; Оксфорд Саїд: Програма виконавчого лідерства; Оксфорд Саїд: Програма штучного інтелекту та інші
Despro	Мережа жінок-лідерок місцевого самоврядування; Спільнота практик: сталий розвиток; Школа місцевого самоврядування
Google	Ефективно спілкуйтеся на роботі; Керуйте своїм часом за допомогою Google таблиць; Мозковий штурм ідей у групі; Планування та просування заходу; Плануйте ефективні зустрічі та інші

Джерело: сформовано автором із застосуванням [266]

Додаток З

Анкета для опитування здобувачів вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Мета: з'ясувати мотиваційні чинники, бар'єри та очікування молоді щодо підвищення привабливості роботи на публічній службі.

Блок 1. Загальна інформація

Питання	**Варіанти відповідей**
Вкажіть Ваш вік	☐ до 20 років ☐ 21–25 років ☐ 26–30 років ☐ понад 30 років
Форма навчання	☐ денна ☐ заочна
Досвід роботи у сфері публічного управління	☐ так ☐ ні

Блок 2. Мотиваційні чинники (шкала Лайкерта 1–5)

№	**Твердження**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Можливість впливати на розвиток держави та громади	☐	☐	☐	☐	☐
2	Відчуття соціальної відповідальності та обов'язку перед суспільством	☐	☐	☐	☐	☐
3	Стабільність зайнятості та соціальні гарантії	☐	☐	☐	☐	☐
4	Можливість професійного зростання і кар'єрного розвитку	☐	☐	☐	☐	☐
5	Отримання унікального професійного досвіду	☐	☐	☐	☐	☐
6	Матеріальна винагорода (зарплата, премії)	☐	☐	☐	☐	☐
7	Престиж статусу державного службовця	☐	☐	☐	☐	☐
8	Розширення професійних контактів (нетворкінг)	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 3. Очікувані зміни

№	**Очікувані зміни**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Підвищення рівня заробітної плати	☐	☐	☐	☐	☐
2	Зменшення рівня корупції у державних органах	☐	☐	☐	☐	☐

3	Обмеження політичного впливу на діяльність публічної служби	☐	☐	☐	☐	☐
4	Удосконалення підходів до управління персоналом	☐	☐	☐	☐	☐
5	Запровадження гнучких форматів зайнятості	☐	☐	☐	☐	☐
6	Формування сприятливого організаційного клімату	☐	☐	☐	☐	☐
7	Можливість реалізовувати соціально значущі проєкти	☐	☐	☐	☐	☐
8	Розширення можливостей професійного розвитку	☐	☐	☐	☐	☐
9	Забезпечення прозорості конкурсних процедур	☐	☐	☐	☐	☐
10	Чіткі перспективи кар'єрного зростання	☐	☐	☐	☐	☐
11	Розширення соціальних гарантій	☐	☐	☐	☐	☐
12	Підвищення суспільного престижу державної служби	☐	☐	☐	☐	☐
13	Забезпечення особистої та професійної безпеки	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 4. Бар'єри

№	**Фактори, що знижують привабливість**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Низький рівень заробітної плати	☐	☐	☐	☐	☐
2	Токсична організаційна культура	☐	☐	☐	☐	☐
3	Корупція та політичний вплив	☐	☐	☐	☐	☐
4	Надмірна бюрократія та складні процедури	☐	☐	☐	☐	☐
5	Обмежені можливості кар'єрного зростання	☐	☐	☐	☐	☐
6	Недостатня інноваційність і закритість системи	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 5. Відкрите питання

Запитання	**Ваша відповідь**
На Вашу думку, що найбільше може підвищити привабливість публічної служби для молодих фахівців?	_____

ШЕВЧЕНКІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
МИКОЛАЇВСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Від 21.11.25р с. Шевченкове № 1299/01-30/25

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Шишпанової Наталії Олександрівни
на тему: «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону»,
виконаного зі спеціальностей 051 – «Економіка»

Впровадження результатів дисертаційного дослідження Шишпанової Н.О. здійснювалося у 2023-2024 роках на базі Шевченківської сільської територіальної громади в процесі удосконалення кадрової політики.

Теоретичні, методологічні та прикладні положення дослідження були реалізовані під час оновлення внутрішніх регламентів щодо добору, оцінювання та розвитку персоналу, а також у процесі запровадження елементів гендерно-чутливої кадрової політики. Особливе значення мало впровадження механізмів підтримки жіночого лідерства, розвиток менторських програм та організація навчальних заходів і тренінгів із гендерної компетентності для працівників виконавчих органів ради.

Результати впровадження сприяли підвищенню якості управління трудовими ресурсами та рівня професіоналізації персоналу громади. Інтеграція принципів рівних можливостей у кадрову політику забезпечила формування більш справедливого та прозорого HR-середовища. Запровадження системи HR-індикаторів посилило аналітичні можливості органу місцевого самоврядування та удосконалило процеси управління персоналом.

Використання наукових підходів, моделей і рекомендацій дисертації сприяло модернізації управлінських практик та орієнтації кадрової системи Шевченківської сільської територіальної громади на принципи рівних можливостей.

Сільський голова Олег ПИЛИПЕНКО

ШЕВЧЕНКІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА МИКОЛАЇВСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ код 04375289 УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(МНАУ)
вул. Георгія Гонгадзе, 9, м. Миколаїв, 54008,
тел. (0512) 70-93-31
E-mail: rector@mnau.edu.ua, офіційний сайт: www.mnau.edu.ua
код ЄДРПОУ 00497213

Від 03.12.2025 № 27-18/33-1

На № _____ від _____

Щодо впровадження наукових розробок
Наталії ШИШПАНОВОЇ

Ректорат Миколаївського національного аграрного університету підтверджує, що наукові напрацювання Наталії Шишпанової, підготовлені в межах виконання науково-дослідних тем «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744), та «Формування механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону» (номер державної реєстрації 0124U003544), у рамках яких було обґрунтовано багаторівневу модель управління трудовими ресурсами у публічній сфері України, успішно впровадженні в освітній процес університету.

Зокрема, вони застосовуються при викладанні таких навчальних дисциплін: «Управління та планування розвитку територій»; «Розвиток громад та місцеве самоврядування»; «Публічна служба»; «Менеджмент публічних установ та організацій»; «Соціальна відповідальність та волонтерський менеджмент».

Результати дослідження використовуються також здобувачами вищої освіти під час підготовки курсових та кваліфікаційних робіт, написання наукових робіт, пов'язаних із проблематикою управління трудовими ресурсами публічної сфери.

Таким чином, наукові результати дисертаційного дослідження Шишпанової Н. сприяють підвищенню якості фахової підготовки майбутніх спеціалістів, формуванню у них сучасних професійних, управлінських, аналітичних та ціннісних компетентностей у сфері публічного управління, місцевого розвитку та управління трудовими ресурсами.

В.о. ректора **В'ячеслав ШЕБАНІН**

МИКОЛАЇВСЬКА МІСЬКА РАДА
УПРАВЛІННЯ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
вул. Адміральська, 20, м. Миколаїв, 54001,
e-mail: otd.molod.mk@mkrada.gov.ua, сайт: www.mkrada.gov.ua

05.05.2026 №214-п/02.04-18/26 На № _____ від _____

За місцем вимоги

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Шишпанової Наталії Олександрівни
на тему: «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону»

Управління молодіжної політики Миколаївської міської ради підтверджує, що окремі наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження Шишпанової Наталії Олександрівни на тему: «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону» були використані в діяльності управління під час планування та реалізації заходів у сфері міської молодіжної політики.

Практичне значення для діяльності управління мали положення дисертаційного дослідження щодо ролі молоді у формуванні трудового потенціалу публічної сфери, розвитку молодіжного лідерства, підвищення громадянської активності, залучення молоді до процесів прийняття рішень, проєктної діяльності та відновлення територіальної громади.

Зокрема, результати дослідження були враховані при підготовці та реалізації заходів, спрямованих на інтеграцію молоді до публічної сфери, розвиток навичок участі у громадському житті, формування лідерських і

комунікативних компетентностей, а також посилення взаємодії між органами місцевого самоврядування, молодіжними радами, закладами освіти та громадськими організаціями.

Використання результатів дисертаційного дослідження сприяло систематизації окремих інструментів молодіжної політики, удосконаленню підходів до залучення молоді до суспільно корисної діяльності, розвитку партнерської взаємодії та формуванню передумов для підготовки активної молоді як потенційного кадрового ресурсу публічної сфери регіону.

З повагою
начальник управління Арсен ГАСПАРЯН

АГЕНЦІЯ РОЗВИТКУ МИКОЛАЄВА
СТВОРЕНІ, ЩОБ РОЗВИВАТИ

МИКОЛАЇВСЬКА МІСЬКА РАДА
КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА
МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
«АГЕНЦІЯ РОЗВИТКУ МИКОЛАЄВА»
вул. Адміральська, 20, м. Миколаїв, 54001
e-mail: info@mda.mk.ua, web: www.mda.mk.ua
Код ЄДРПОУ: 40451807

02.12.25 № 017/2025 На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Шишпанової Наталії Олександрівни
на тему: «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону»,
виконаного зі спеціальностей 051 – «Економіка»

Довідкою підтверджується, що окремі теоретичні та прикладні результати дисертаційного дослідження Наталії Олександрівни Шишпанової *«Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону»* були опрацьовані та визнані такими, що мають практичне значення для діяльності Агенції розвитку Миколаєва.

У дослідженні обґрунтовано, що важливою складовою регіональної екосистеми професійного розвитку є інститути громадянського суспільства, які забезпечують формування та розвиток компетентностей трудових ресурсів поза межами формальної державної служби. Ці положення узгоджуються з діяльністю Агенції, яка у 2024 році реалізувала низку освітніх та розвиткових програм, спрямованих на підсилення кадрового потенціалу громад Миколаївської області.

Результати дисертації використано при реалізації програм професійного розвитку громадян, зокрема у формуванні компетентностей молоді, ГО, ветеранів та ВПО в межах курсів із цифрової грамотності, проєктного менеджменту, громадської журналістики та роботи з системою DREAM.

Зазначені ініціативи фактично сприяють розширенню кадрового резерву публічної сфери, підвищенню інституційної спроможності територіальних громад та інтеграції громадського сектору в процеси відновлення та стратегічного розвитку регіону.

Ця довідка може бути використана для підтвердження практичного значення дисертаційних напрацювань у частині ролі інститутів громадянського суспільства у формуванні регіональної екосистеми професійного розвитку та зміцненні трудового потенціалу публічної сфери.

Директор Віктор СІКАЛЕНКО

МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

вул. Шевченка, 64, м. Миколаїв, 54001, тел.: (0512) 47-41-87, (0512) 67-00-84
E-mail: mo-cppk@mk.gov.ua, mcpk.mk@ukr.net, сайт: www.mcpk.mk.ua, код ЄДРПОУ 22439951

від 20.04.2026 № 115/01-14/2026 На № _____ від_____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Шишпанової Наталії Олександрівни

на тему: «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону»

У Миколаївському регіональному центрі підвищення кваліфікації результати дисертаційного дослідження Шишпанової Н.О. були використані з метою вдосконалення організації професійного навчання та розвитку системи формування компетентностей публічних службовців у регіоні.

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертації враховано під час аналізу освітніх потреб органів публічної влади Миколаївської області, удосконалення структури навчальних програм, а також інтеграції європейських підходів до компетентнісного розвитку кадрів публічної сфери.

У практичній діяльності Центру використано висновки дисертаційного дослідження щодо зростання потреби органів влади у розвитку цифрових, комунікативних, управлінсько-правових та антикризових компетентностей, зокрема в органах влади Баштанського та Миколаївського районів. Це знайшло відображення в оновленні підходів до формування програм підвищення кваліфікації з питань цифрової комунікації, використання інформаційних систем у процесах відновлення, антикризового менеджменту, кібербезпеки, євроінтеграції та публічної безпеки.

Важливим результатом дисертаційного дослідження, який було позитивно оцінено в Миколаївському регіональному центрі підвищення кваліфікації, є підготовлена Шишпановою Н.О. загальна короткострокова програма *«Євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека»*. Її зміст, структура та компетентнісна спрямованість оцінені як такі, що відповідають сучасним потребам професійного розвитку кадрів публічної сфери регіону та можуть бути використані як методична основа для подальшого вдосконалення системи підвищення кваліфікації.

Директор Дмитро ДИБЧЕНКО

Громадська організація
«Об'єднані добром»

Миколаївська область, Миколаївський район, місто Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 3 А, Заводського району, Код ЄДРПОУ 45860939
№ 1/2026 від 25.02.26 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Шишпанової Наталії Олександрівни
на тему: «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону»

Громадська організація «Об'єднані добром» підтверджує, що результати, висновки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження Шишпанової Наталії Олександрівни на тему: «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону» є актуальними, своєчасними та мають практичне значення для діяльності організацій громадського сектору.

Положення дисертаційного дослідження щодо управління трудовими ресурсами публічної сфери, ролі громадських організацій у формуванні людського потенціалу, розвитку громадянської активності, волонтерства, проєктної діяльності та міжсекторальної взаємодії відповідають сучасним потребам територіальних громад, особливо в умовах воєнних викликів, соціальних змін і необхідності посилення спроможності місцевих інституцій.

Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть бути використані для вдосконалення підходів до залучення, організації та розвитку людського потенціалу в громадському секторі, підвищення ефективності роботи волонтерських і проєктних команд, посилення партнерської взаємодії з органами місцевого самоврядування, закладами освіти, соціальними установами та іншими суб'єктами публічної сфери.

Для ГО «Об'єднані добром» особливо важливими є висновки дослідження щодо значення громадського сектору як середовища набуття практичного досвіду, формування відповідальності, лідерських, комунікативних і проєктних компетентностей, а також підготовки активних учасників громадського життя до подальшої участі в процесах місцевого розвитку та відновлення громад.

Результати дисертаційного дослідження мають прикладний характер, є своєчасними для сучасного етапу розвитку публічної сфери регіону та можуть бути використані в діяльності громадських організацій під час планування і реалізації соціальних, освітніх, молодіжних, волонтерських та партнерських ініціатив.

Голова ГО «ОБ'ЄДНАНІ ДОБРОМ» Людмила ПРОГОНЮК

БЕРЕЗАНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
МИКОЛАЇВСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Від 11.11.2025р. Березанка № 1225/11-25

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Шишпанової Наталії Олександрівни
на тему: «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону»

У Березанській селищній раді результати дисертаційного дослідження Шишпанової Н.О. були використані під час удосконалення кадрової політики та впровадження сучасних підходів до забезпечення гендерної рівності в управлінні персоналом. Зокрема, впроваджено окремі елементи авторської методики оцінки гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери, що дало змогу комплексно оцінити кадрові практики, виявити напрями їх удосконалення відповідно до європейських підходів.

Використання положень дисертації сприяло підвищенню рівня прозорості та справедливості кадрових процедур, забезпечило гармонізацію регламентів, удосконалення підходів до добору й просування кадрів, проведення гендерного аудиту та формування гендерно-чутливої кадрової культури.

Довідка може бути використана для підтвердження впровадження результатів дисертаційного дослідження.

В.о. селищного голови
секретар селищної ради Ірина ГОПАЙНИЧ

НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

НАКАЗ

від _____ 2025 р. Київ № _____

Про погодження програм підвищення кваліфікації

Відповідно до Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 р. № 500, пункту 12 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106, Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 02 листопада 2022 р. № 107-22, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 18 листопада 2022 р. за № 1434/38770,

НАКАЗУЮ:

1. Погодити програми підвищення кваліфікації:

Вищої школи публічного управління згідно з додатком 1;

Вінницького регіонального центру підвищення кваліфікації згідно з додатком 2;

Державного закладу післядипломної освіти «Тернопільський регіональний центр підвищення кваліфікації» згідно з додатком 3;

Державного університету економіки і технологій згідно з додатком 4;

Донбаського інституту техніки та менеджменту закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» згідно з додатком 5;

Запорізького регіонального центру підвищення кваліфікації згідно з додатком 6;

Додаток 9
до наказу Національного агентства
України з питань державної служби
«Про погодження програм підвищення
кваліфікації»

Програма підвищення кваліфікації, затверджена протоколом засідання вченої ради Миколаївського національного аграрного університету від 24 червня 2025 року № 13

Загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації «Євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека».