

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Розвиток кадрового потенціалу органу публічної
служби**

Виконала:

Мельник Яна Петрівна
здобувач вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
ОПП «Публічне управління та адміністрування»

**Науковий
керівник:**

Харченко Тетяна Олександрівна
доктор наук з державного управління, доцент
кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Балюра Наталія Володимирівна

Суми – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЕ ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	11
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	21
2.1 Загальна характеристика кадрового потенціалу Кириківської ТГ.....	21
2.2 Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу Кириківської ТГ	27
2.3 Аналіз функціонування структурних підрозділів Кириківської ТГ.....	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	41
3.1 Удосконалення механізму мотивації розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби	41
3.2 Стратегічні орієнтири нарощування кадрового потенціалу органу публічної служби.....	47
3.3 Впровадження інструментів розвитку кар'єри персоналу органу публічної служби.....	54
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Формування управлінської еліти нового покоління, здатної оперативно приймати та реалізовувати ефективні рішення в умовах глобальних криз, воєнного стану та демократичної трансформації, вимагає докорінного перегляду існуючих механізмів розвитку кадрового потенціалу. Діяльність у державних інституціях та органах місцевого самоврядування вирізняється особливою специфікою: вона базується на високій кваліфікації, відданості справі служіння суспільству та суворому дотриманні ієрархічної структури. Для виявлення стимулів та бар'єрів у процесах розвитку кадрового потенціалу першочерговим завданням є дослідження мотиваційного профілю осіб, які обирають публічну службу. Розуміння того, що саме спонукає громадян ставати посадовцями, дозволяє оптимізувати управлінські моделі.

Динамічні трансформації в економіці, правовій сфері та всеохопна цифровізація висувують нові вимоги до кваліфікації публічних службовців. Сучасний управлінець повинен володіти актуальними знаннями та навичками випереджальними темпами порівняно з іншими професійними галузями. При цьому критично важливим є не лише разове здобуття компетенцій, а й їхнє систематичне оновлення. Саме тому пріоритет зміщується з суто формального навчання на розвиток неформальної освіти, саморозвиток та культивування концепції «навчання впродовж життя».

Ключовим вектором кадрової політики органу публічної служби має стати професіоналізація персоналу та максимальна реалізація їхнього інтелектуального капіталу в інтересах громади. Формування високоефективного муніципального менеджера — це тривалий процес, що починається з ідентифікації управлінських задатків у талановитих працівників. З огляду на дефіцит готових експертів на ринку праці, найбільш раціональним рішенням є розбудова системного механізму кадрового резерву. Такий механізм слід розглядати як комплексний процес, що поєднує виявлення, діагностику та відбір кандидатів на основі чітко визначеної моделі компетенцій.

Успіх цієї роботи безпосередньо залежить від суб'єктів її реалізації —

керівників та працівників кадрових служб. Це вимагає від них високого рівня управлінської культури та глибокого розуміння компетентнісного підходу. Управлінська культура в кадровій діяльності забезпечує цілісність мислення, спрямованого на досягнення оптимальних результатів та розкриття внутрішнього потенціалу як окремої особистості, так і всієї соціально-економічної системи. Вона стимулює до раціональних, гуманних та інноваційних дій. Водночас впровадження компетентнісного підходу дозволяє адаптувати найкращі HR-практики успішного бізнесу до специфіки місцевого самоврядування, створюючи надійний резерв управлінських лідерів.

Метою роботи є оцінка стану розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби та розроблення напрямів її удосконалення. Відповідно до обґрунтованої в кваліфікаційній роботі мети дослідження визначено наступні **завдання**:

- визначення теоретико-правового підґрунтя розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби;
- загальна характеристика кадрового потенціалу Кириківської ТГ;
- проведення оцінки ефективності використання кадрового потенціалу Кириківської ТГ;
- аналіз функціонування структурних підрозділів Кириківської ТГ;
- удосконалення механізму мотивації розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби;
- обґрунтування стратегічних орієнтирів нарощування кадрового потенціалу органу публічної служби ;
- впровадження інструментів розвитку кар'єри персоналу органу публічної служби.

Об'єктом дослідження є процес оцінки стану розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби та розроблення напрямів її удосконалення.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та практичні засади з оцінки стану розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби та розроблення напрямів її удосконалення.

Теоретичні і методологічні засади кваліфікаційного дослідження були

сформовані на основі положень, категорій і концепцій публічного управління. Важливе значення мали базові основи та теоретичне підґрунтя оцінки стану розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби та розроблення напрямів її удосконалення. Для дослідження системи оцінки стану розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби та розроблення напрямів її удосконалення було використано аналіз і синтез, загальнонаукові методи і методи соціально-економічних досліджень, зокрема, абстрактно-логічний, статистико-аналітичні методи тощо.

Інформаційною базою дослідження стали Internet-ресурси, матеріали дискусій на наукових конференціях, дані соціологічних досліджень, аналітичні розробки та довідки, монографії і науково-аналітичні статті особистості спостереження автора.

Практична значущість одержаних результатів роботи виражене в тому, що автором надано оцінку стану розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби та розроблення напрямів її удосконалення. Вказані розробки мають практичну цінність та актуальність для системи публічного управління та адміністрування.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 60 сторінках комп'ютерного тексту. Список використаних джерел нараховує 35 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 12 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЕ ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Реформування різноманітних сфер публічного адміністрування зумовлює особливу значущість концептуалізації таких понять, як «кадрове забезпечення», «кадровий потенціал держорганів» та «кадровий потенціал державної служби» (далі – КППС). Ці категорії перебувають у центрі уваги дослідників і практиків, оскільки виступають базовими суб'єктивними факторами суспільної трансформації. У межах публічного управління також широко застосовується термінологічний апарат, що включає поняття «кадри», «людські ресурси», «персонал», «трудова потенція» тощо.

Доцільно розкрити сутність універсального терміна «потенціал», що походить від латинського «*potentia*» та вживається в багатьох наукових галузях для позначення сукупності ресурсів, запасів чи можливостей. У загальному вимірі категорія «потенціал» найчастіше інтерпретується як «комплекс спроможностей, засобів і резервів, які можуть бути мобілізовані для виконання завдань чи реалізації конкретних цілей; сукупність можливостей індивіда, соціуму або держави у певній сфері» [3].

Доцільно проаналізувати дефініції «кадри» та «персонал». Поняття «кадри» (що походить від французького *cadre* — рамка, тобто особи в межах певної структури) трактується як «стабільний (штатний) колектив працівників — правоздатних осіб, які перебувають у трудових правовідносинах із державними, приватними, кооперативними чи іншими суб'єктами господарювання та установами» [4, с. 189]. Кадри виступають фундаментом соціуму, економічної системи та публічного адміністрування. Незважаючи на тотальну автоматизацію управлінських і виробничих циклів у XX ст., активну цифровізацію та інтеграцію технологій штучного інтелекту у XXI ст., людський фактор і фахова експертиза залишаються незамінними для функціонування суспільних процесів.

Категорія «персонал» за своїм змістовим наповненням є близькою до

поняття «кадри», проте вважається більш релевантною для сучасного наукового дискурсу. В інституціях публічної влади персонал — як сукупність професійно підготовлених фахівців — безпосередньо детермінує якість впровадження державної політики, результативність роботи органів виконавчої влади та дієвість управлінського інструментарію. Наразі у науковій спільноті існують обґрунтовані пропозиції щодо заміщення терміна «кадри» дефініцією «персонал державного управління». Аргументація базується на тому, що «у межах демократичного устрою, де пріоритетом є людина з її невід’ємними правами, варто відмовитися від поняття «кадри» на користь більш антропоцентричного терміна «персонал» (від латинського *persona* — особистість або значуща постать)» [4, с. 190]. З огляду на домінуючу гуманістичну парадигму та людиноцентричну філософію сучасного світу, такий підхід є більш валідним та актуальним.

Принциповим для дефініції «потенціалу» є виокремлення його дуалістичної природи: «з одного боку, він відображає рівень потужності в певному аспекті, а з іншого – вказує на латентний характер цієї сили» [4, с. 189], тобто на її тимчасову незадіяність. Відтак, потенціал особистості слід розглядати одночасно як фактично здобуті компетенції чи здатності (потенції), що можуть вдосконалюватися під зовнішнім впливом, і як стан готовності до активізації цих якостей, переведення їх у дієву, функціональну фазу.

Традиційно під «персоналом» розуміють сукупність усіх категорій працівників — від адміністративно-управлінського та інженерно-технічного складу до обслуговуючого персоналу, включаючи як постійних, так і тимчасових співробітників установи чи організації [5, с. 65]. Проте, оскільки фокус нашого дослідження зосереджений на кваліфікованих службовцях у конкретній сфері (публічне управління та адміністрування) з акцентом на їхніх якісних характеристиках, доцільним є використання категорії «кадри».

В Україні залишається актуальним та вживаним термін «кадровий потенціал», активне використання якого припало на етап переходу від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку виробничих процесів. Впровадження цієї категорії в науковий обіг стало «відповіддю дослідників на

практичну потребу в якісному вдосконаленні процесів формування та реалізації можливостей працівника як інтегрованого об'єкта управління та виробництва» [6].

Н. Обушна та С. Селіванов інтерпретують феномен «кадрового потенціалу публічної служби» (далі – КППС) як «цілісну, динамічну та відкриту систему, що акумулює сукупність здатностей і ресурсів фахівців, необхідних для виконання професійних місій та функцій держави» [7, с. 206]. Слід зауважити, що публічна служба як суспільне явище має ширший обсяг, ніж державна служба, оскільки охоплює не лише структури державного управління, а й органи місцевого самоврядування (ОМС) та інститути громадянського суспільства. Відповідно, категорія КППС поширює свою дію на всі зазначені інституції.

Таким чином, КППС постає як багатогранний та стратегічно важливий ресурс системи публічної служби. Він охоплює сукупність наявних або латентних спроможностей персоналу в державних структурах, органах місцевого самоврядування та громадському секторі. Цей потенціал спрямований на реалізацію управлінських функцій, розробку інноваційних ідей та надання суспільних послуг на основі професійних компетентностей, інтелектуального капіталу, етичних норм та психофізіологічних характеристик фахівців.

Ключовою ознакою кадрового потенціалу публічної служби ми вважаємо його «інституційність». Процеси акумуляції, збереження та активізації КППС безпосередньо детерміновані станом інституційного середовища (якісним складом інститутів, нормативно-правовою базою, а також усталеними правилами та традиціями). Відтак, КППС слід інтерпретувати не лише як індивідуальні можливості службовців, а й як системну спроможність самої державної служби як сукупності інституцій, що «забезпечують розвиток та практичне втілення кадрових ресурсів» [4, с. 190].

Еволюційний розвиток державності зумовив трансформацію, за якої публічна служба та її корпус стали фундаментальними елементами функціонування держави. У сучасній демократичній моделі народовладдя реалізується через професійну діяльність публічних службовців. Отже, ключовим суб'єктом-замовником виступає народ, який формує суспільний запит

на відповідний рівень професійної компетентності (знань, навичок та вмінь) представників влади.

Саме від якісних параметрів інститутів залежить вектор трансформації кадрового потенціалу, який може демонструвати як прогресивну динаміку (розвиток), так і регресивну (деградацію). У межах нашого дослідження фокус зосереджено на позитивних змінах. Розвиток кадрового потенціалу державної служби ми розглядаємо як «свідомий, системний та перманентний процес проектування, підтримки, збільшення та вдосконалення фахових спроможностей і розкриття ресурсів спеціалістів у контексті реалізації державних місій та функцій» [7, с. 206]. На основі цього було диференційовано ключові компоненти, що забезпечують генезис та розвиток кадрового потенціалу публічної служби (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Компоненти формування кадрового потенціалу публічної служби

Джерело: згруповано автором

Наведені складники доцільно розглядати як засадничі вектори вдосконалення кадрового потенціалу в системі державної служби. Відповідно, стратегічна мета розбудови КППС полягає у забезпеченні апарату публічної влади необхідним обсягом людських ресурсів, які спроможні не лише ефективно

виконувати поточні операційні завдання та досягати цілей державної політики, а й адаптуватися до трансформацій, ініціюючи якісні зміни в управлінському та суспільному середовищі. До пріоритетних завдань цього розвитку належать:

- вибудовування цивілізованої взаємодії між суб'єктами та об'єктами кадрового менеджменту, що орієнтована на стимулювання створення оптимальної кількісно-якісної структури персоналу;
- активізація мотиваційних механізмів для професійного становлення та зростання свідомості публічних службовців;
- забезпечення раціонального рівня мобільності кадрів та продуктивне використання їхніх можливостей у процесі функціонування інституцій публічної служби задля реалізації державних пріоритетів.

Процеси формування, модернізації та стимулювання активності кадрового потенціалу реалізуються суб'єктами управління, до яких належать «керівний склад, фахівці підрозділів по роботі з персоналом та менеджери усіх рівнів», тоді як об'єктом управління виступає «персонально кожен працівник та трудові колективи органів державної служби» [10]. Варто акцентувати на тому, що кадровий потенціал (як і будь-яка інша категорія потенціалу) не може бути об'єктом безпосереднього управлінського тиску. Прямий вплив здійснюється лише на людину як на носія цього потенціалу. Стосовно ж самого потенціалу, управлінські заходи можуть бути спрямовані виключно на процеси його накопичення та розвитку або ж на запобігання його деградації.

Слід наголосити, що доцільність розвитку кадрового потенціалу зумовлена специфікою діяльності інститутів державної служби: у процесі професійної діяльності окремі якості, компетенції або приховані ресурси посадовців можуть бути задіяні не повною мірою або залишатися латентними. Отже, характеристики, притаманні індивіду, мають суб'єктивну природу, а їхня фактична актуалізація є результатом взаємодії внутрішніх інтенцій особистості та впливу зовнішніх інституційних чинників.

Ратифікація «Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом...» від 27.06.2014 р. [11] стала потужним імпульсом для модернізації вітчизняної публічної служби. Цей інститут постає як фундамент

державотворення, що базується на гармонізації державних та суспільних інтересів. Саме такий синергетичний підхід відрізняє демократичну модель управління від авторитарних реліктів минулого, вплив яких ще відчутний у вітчизняній практиці. Ефективна життєдіяльність публічної служби є запорукою національного суверенітету, зміцнення міжнародної конкурентоспроможності та забезпечення високого рівня безпеки й добробуту населення.

Етимологічно термін «публічний» (від лат. *publicus* — «суспільний») апелює до принципів відкритості, прозорості та загальнодоступності [12]. У цьому контексті публічна служба виступає стратегічним компонентом та «специфічною формою суспільно-політичної активності» всередині країни [12]. Державна служба, будучи органічним елементом публічної служби, забезпечує функціонування владних інститутів як через безпосередню професійну діяльність апарату, так і через процеси організаційного впорядкування кадрів. Категорію «служба» доцільно аналізувати комплексно, виокремлюючи такі аспекти: «як форму суспільно значущої праці індивіда; як стійкий соціальний інститут; як ієрархічну систему органів влади; як спеціалізовану професійну діяльність» [12, с. 13].

Відповідно до чинного законодавства, «державна служба — це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави» [13]. Суб'єктом цієї діяльності є державний службовець — громадянин України, який обіймає посаду в органах державної влади, отримує винагороду з держбюджету та реалізує визначені повноваження у межах законодавства, дотримуючись етичних принципів служби [13]. У науковому дискурсі публічна служба часто розглядається крізь призму системного підходу як «структурована сукупність підсистем та взаємозв'язків, що взаємодіють із зовнішнім соціальним оточенням задля реалізації стратегічних цілей публічного адміністрування» [12].

Першочергово публічна служба постає як акт служіння, що передбачає діяльність виключно в інтересах держави та суспільства. Саме через концепт служіння формується соціально-гуманітарний зміст цієї інституції, який втілюється через дотримання демократичних стандартів, забезпечення

народовладдя та захист фундаментальних прав і свобод людини, що є невід'ємним атрибутом демократичного устрою.

Отже, реалізація функцій публічного адміністрування в демократичних реаліях є багатогранним, професійно насиченим і відповідальним процесом. Він вимагає від корпусу службовців не лише «ґрунтовних теоретичних знань у сфері державного управління та майстерного володіння практичними аспектами управлінської діяльності», а й формування особистості з «демократичним типом мислення» та «розвиненими громадянськими компетентностями» [14, с. 101]. В сучасних глобальних умовах критичного значення набувають також такі якості, як національна ідентичність та емпатія. Розуміння необхідності саме такої структури компетенцій стало результатом «тривалої еволюційної трансформації та становлення» провідних демократій світу [14, с. 102].

Варто зауважити, що у розвинених країнах стандарти та вимоги до представників державного апарату кристалізувалися протягом століть «під дією прогресивних теоретичних концепцій та значущих історичних зрушень» [14, с. 102]. Резюмуючи, доцільно навести дефініцію С. Серьогіна, згідно з якою: «державна служба, виступаючи ключовим інститутом системи державного управління, забезпечує практичне втілення функцій владних органів, гарантує дотримання конституційних засад і охоплює широкий спектр суспільних відносин» [17, с. 59]. Очевидно, що реалізація цих стратегічних місій покладається на державних службовців, до яких у сучасному демократичному соціумі висуваються надзвичайно високі професійні та етичні вимоги.

З огляду на вищезазначене, з боку суб'єктів державного управління спостерігається значний запит на системне формування кадрового потенціалу. Кадровий потенціал державної служби (КПДС) слід розглядати у двох аспектах: по-перше, як спроможність залучати оптимальну кількість високопрофесійних фахівців, здатних до повноцінної реалізації своїх знань та компетенцій; по-друге, як функціонування консолідованого колективу державної установи, що володіє ресурсом для оперативного прийняття та втілення управлінських рішень. У цьому контексті індивідуальний потенціал кожного службовця виступає специфічною формою капіталу, що генерує суспільно-державну цінність (дохід)

лише за умови його активного використання у професійній площині.

Структура механізмів публічного управління, що забезпечують формування кадрового потенціалу як цілісної системи, включає в себе організаційно-функціональний, нормативно-правовий, фінансово-ресурсний та інформаційно-комунікаційний складники. Ці механізми функціонують у тісному взаємозв'язку з елементами інституційного забезпечення (методами, принципами, нормами та важелями впливу), що детально відображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.2 - Механізми публічного управління формуванням кадрового потенціалу публічної служби

Джерело: [12]

Спираючись на специфіку інституту публічної служби та актуальні потреби демократичного суспільства, ми ідентифікували ключові особливості формування кадрового потенціалу:

- ✓ **Організаційна спрямованість:** діяльність інституцій публічної влади орієнтована на якісне комплектування штату та стратегічне формування потенціалу як державної служби загалом, так і органів місцевого самоврядування (ОМС) та інших держустанов, що супроводжується чітким правовим регулюванням праці службовців.

- ✓ **Дуалізм формування:** професійний ресурс публічного службовця

розвивається під одночасним впливом зовнішніх (об'єктивних інституційних чинників) та внутрішніх (суб'єктивних інтенцій особистості) факторів.

✓ Акцент на сталий розвиток: еволюція кадрового потенціалу передбачає обов'язкове опанування громадянськими компетентностями та засвоєння навичок, що відповідають цінностям демократичного устрою та концепції сталого розвитку.

Для ефективної роботи механізмів публічного управління в контексті розбудови кадрового потенціалу необхідне відповідне підґрунтя, яке в науковій літературі дефініюється як «інституційне забезпечення» [28]. Воно охоплює сукупність владних інституцій (органи державної влади, установи, Національне агентство України з питань державної служби — НАДС), а також систему інструментів, методологічних підходів та нормативних стандартів, що активують управлінські процеси. Зокрема, НАДС відіграє ключову роль у нормативному регулюванні, розробляючи законопроекти та методичні настанови, спрямовані на модернізацію публічної служби в умовах євроінтеграції та системного реформування влади. Окремий акцент робиться на безперервності професійного навчання — від здобуття формальної освіти до постійного підвищення кваліфікації, що реалізується через організацію конкурсів на надання освітніх послуг.

Усі управлінські механізми функціонують у тісному взаємозв'язку та взаємопроникненні, проте кожен володіє унікальною специфікою та функціональним призначенням. Організаційно-функціональний механізм формування кадрового потенціалу включає такі складові:

- Ідентифікація суб'єктного складу: визначення кола інституцій та посадових осіб, які відповідають за стратегічний розвиток людських ресурсів в управлінні;
- Побудова комунікаційних зв'язків: регламентація ієрархічної підпорядкованості, а також встановлення горизонтальних зв'язків між державними структурами та інститутами громадянського суспільства;
- Функціональний розподіл: закріплення чіткого переліку компетенцій і повноважень, а також забезпечення ефективного делегування функцій;

➤ Кадровий менеджмент: організація процесів підбору, обліку та розстановки кадрів; адміністрування конкурсного відбору претендентів; проведення регулярної атестації та оцінювання результативності службової діяльності;

➤ Професійна капіталізація та саморозвиток: стимулювання кар'єрного просування та особистісного зростання; «координація системи професійної підготовки» [30]; «управління адаптаційними процесами та кар'єрною траєкторією» [7] через формальну та неформальну освіту; впровадження мотиваційних інструментів;

➤ Цифрова трансформація: розробка та інтеграція програмного забезпечення, ІТ-технологій та інформаційно-комунікаційних засобів у процеси управління персоналом.

Трансформація парадигми публічної служби та модернізація принципів формування кадрового потенціалу дозволять органам публічної служби досягти якісно нового рівня, максимально наближеного до демократичних стандартів країн Європейського Союзу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

2.1 Загальна характеристика кадрового потенціалу Кириківської ТГ

Організаційно-функціональні аспекти діяльності, а також принципи й механізми регулювання кадрових процесів у муніципальному секторі детерміновані Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Комплекс елементів, що забезпечують реалізацію кадрової політики в органах місцевої влади, спрямований на побудову прозорої та відповідальної системи управління персоналом. Дана система інтегрує нормативно-правові, структурно-організаційні, соціальні та комунікаційні складники, що в сукупності гарантують дотримання прав службовців, інтенсифікують управлінські цикли та сприяють сталому розвитку інституту місцевого самоврядування.

Об'єктом нашого аналізу є Кириківська селищна територіальна громада, яка була заснована у 2016 році відповідно до законодавчих норм щодо добровільного об'єднання територіальних громад. Адміністративним центром громади є селище Кириківка, а її територіальна структура охоплює 14 населених пунктів (зокрема села Яблучне, Рябина, Майське, Веселе, Катеринівка, Іванівка, Катанське, Березівка, Вищевеселе, Василівка, Рідне, Мирне, Маракучка та безпосередньо центр громади).

Географічне розташування центру громади характеризується відстанню 22 км до районного центру (м. Охтирка) та 87 км до обласного центру (м. Суми). Важливим логістичним фактором є наявність залізничного сполучення напрямку «Харків — Суми», що проходить через Кириківку та Яблучне. Представницький орган громади — селищна рада 8-го скликання — складається з 22 депутатів; до складу виконавчого комітету входять 12 осіб. Управлінська вертикаль включає 4 керівні посади та 4 старости, які забезпечують інтереси відповідних округів.

Згідно з актуальними статистичними показниками, станом на 1 січня 2026

року загальна чисельність населення Кириківської громади становила 6 494 особи, з яких 2 860 проживають у селищі Кириківка.

Таблиця 2.1 — Демографічний склад та кількісні показники Кириківської селищної ТГ, 2026 р.

Назва старостинського округу	Населені пункти	Чисельність населення станом на 1 січня 2026 року осіб
Яблучненський старостинський округ	с. Яблучне	698
	с. Майське	25
	с. Веселе	3
Рябинівський старостинський округ	с. Рябина	1066
	с. Катеринівка	3
Іванівський старостинський округ	с. Іванівка	1022
	с. Катанське	228
	с. Березівка	51
Вищевеселівський старостинський округ	с. Вищевеселе	252
	с. Василівка	121
	с. Рідне	40
	с. Мирне	38
	селище Кириківка	2860
	с. Маракучка	87
Всього:		6494

Джерело: розраховано автором

Селищна рада виступає центральним інститутом місцевого самоврядування, що здійснює безпосередній вплив на соціально-економічний ландшафт громади. Повноваження цього органу охоплюють стратегічне планування бюджету, модернізацію інфраструктури, управління сферами освіти та охорони здоров'я, а також реалізацію програм соціальної підтримки. Проте результативність муніципального управління критично корелює з якісними характеристиками кадрового забезпечення. Саме фахова експертиза посадових осіб, спеціалістів та службовців гарантує належну підготовку управлінських рішень та високий рівень надання адміністративних послуг населенню. Добросовісність та компетентність персоналу є фундаментальними факторами формування легітимності влади в очах територіальної громади та забезпечення її сталого розвитку.

З метою оцінки спроможності управлінської вертикалі та вивчення наявного кадрового ресурсу проведено аналіз складу та структури апарату Кириківської селищної ради. Структура громади ієрархічно вибудована навколо єдиного представницького органу, який функціонує через розгалужену систему структурних підрозділів, кожен з яких відповідає за конкретний напрям муніципальної політики.

Таблиця 2.2 — Динаміка чисельності штатних посад у розрізі структурних підрозділів Кириківської ТГ, 2023-2025 рр.

Назва	Кількість штатних одиниць, чол.			Питома вага, %			Темп зростання, %	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024/2023 роки	2025/2024 роки
Апарат ради	8	8	8	13,56	13,56	13,11	100,0	100,0
Відділ загальної, організаційно-кадрової роботи	6	6	6	10,17	10,17	9,84	100,0	100,0
Відділ фінансово-господарського забезпечення	14	14	16	23,73	23,73	26,23	100,0	114,29
Відділ земельних відносин	2	2	2	3,39	3,39	3,28	100,0	100,0
Відділ житлово-комунального господарства, надзвичайних ситуацій, благоустрою та економічного розвитку	3	3	3	5,08	5,08	4,92	100,0	100,0
Відділ освіти, молоді та спорту	9	9	9	15,25	15,25	14,75	100,0	100,0
Відділ фінансів	5	5	5	8,47	8,47	8,20	100,0	100,0
Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	7	7	7	11,86	11,86	11,48	100,0	100,0
Відділ «Служба у справах дітей та сім'ї»	2	2	2	3,39	3,39	3,28	100,0	100,0
Відділ соціального захисту населення	3	3	3	5,08	5,08	4,92	100,0	100,0
Всього	59	59	61	100,00	100,00	100,00	100,0	103,39

Джерело: розраховано автором

Дослідження кількісних показників штату апарату ради впродовж 2023–2025 років дозволяє констатувати високий ступінь стабільності кадрової архітектури установи. Протягом 2023 та 2024 років сукупна кількість

працівників залишалася константною та фіксувалася на рівні 59 штатних посад. Показник темпу зростання у цей період склав рівно 100 %, що підтверджує незмінність організаційної структури та відсутність кадрових реверсій.

Певна трансформація чисельності персоналу відбулася у 2025 році, коли загальний штат розширився до 61 одиниці. Порівняно з попереднім звітним періодом відбулося зростання на 2 посади, що у відсотковому еквіваленті становить 103,39 % (позитивний приріст на рівні 3,39 %). Варто акцентувати, що розширення мало селективний характер і стосувалося виключно відділу фінансово-господарського забезпечення, штат якого збільшився з 14 до 16 фахівців (динаміка росту — 114,29 %).

Результати структурного аналізу свідчать, що домінуючу позицію в загальному розподілі кадрів упродовж усього досліджуваного періоду зберігає саме відділ фінансово-господарського забезпечення: його питома вага зросла з 23,73 % у 2023–2024 роках до 26,23 % у 2025 році. Найменш численними підрозділами залишаються служба у справах дітей та сім'ї, а також відділ земельних відносин, частка яких коливається в межах 3,28–3,39 %.

Отже, апарат селищної ради демонструє стійкість організаційної побудови. Корекція штатної чисельності у 2025 році мала точковий вплив і була продиктована необхідністю інтенсифікації фінансово-господарського вектору діяльності ради.

Окрім апарату управління, до цілісної системи інституцій селищної ради інтегровані такі підпорядковані суб'єкти: КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги»; КЗ «Центр надання соціальних послуг»; КЗ «Центр культури та дозвілля» та КЗ «Публічна бібліотека».

У контексті розбудови кадрового потенціалу Кириківської селищної ради особливої уваги заслуговує діяльність відділу загальної, організаційно-кадрової роботи, зв'язків з громадськістю та юридичного забезпечення. Ключовим елементом цього підрозділу виступає система організаційного забезпечення — інтегрована сукупність внутрішніх служб, відповідальних за підготовку та імплементацію управлінських рішень у сфері роботи з персоналом. Фундаментом цієї системи є чітка ієрархічна структура, де координацію

кадрових процесів здійснює начальник відділу.

Згідно з регламентуючими документами [105], функціональні повноваження керівника відділу у сфері управління персоналом можна класифікувати за наступними стратегічними напрямками.

1. Документальне та адміністративне забезпечення трудових відносин: правовий супровід процедур прийняття, переведення, ротації та звільнення персоналу; адміністрування трудових книжок (заповнення, систематизація та зберігання) відповідно до встановлених інструкцій; підготовка наказів про надання відпусток та опрацювання листків тимчасової непрацездатності; видача довідок, виписок та іншої документації, необхідної для підтвердження трудового стажу чи отримання соціальних виплат.

2. Контрольно-облікова діяльність та дисциплінарна політика: моніторинг дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку та ознайомлення з ними нових співробітників; ведення статистичної звітності та актуалізація облікових даних особового складу; організація табельного обліку робочого часу; здійснення системного контролю за станом трудової дисципліни, підготовка матеріалів щодо дисциплінарних стягнень у разі виявлення правопорушень.

3. Розвиток персоналу та формування кадрового активу: методичне та організаційне керівництво процесами професійної підготовки та підвищення кваліфікації; аналіз потреб підрозділів і розробка планів навчання кадрів (річних та квартальних); розбудова партнерських зв'язків із закладами вищої освіти та спеціалізованими центрами для організації перепідготовки фахівців; координація навчального процесу в усіх наявних формах освітньої активності; робота з кадровим резервом, включаючи планування навчання та організацію стажування майбутніх управлінців.

Фактично, очільник профільного підрозділу виступає ключовим суб'єктом імплементації кадрової політики селищної ради та безпосереднім архітектором процесу розбудови кадрового потенціалу установи. Проте варто зауважити, що наявність накопиченого ресурсного активу сама по собі не гарантує розв'язання комплексних викликів територіальної громади. Пріоритетною місією менеджменту Кириківської селищної ради є оптимізація використання

інтелектуальних та професійних можливостей персоналу в синергії зі стратегічними цілями інституції. Для утримання висококваліфікованих експертів, які формують ціннісний фундамент публічної організації, критично важливо забезпечити сприятливе середовище для продуктивної діяльності та інтегрувати дієву модель управління людським ресурсом.

Науковий дискурс підтверджує, що система управління кадровим потенціалом сучасної організації — це цілісна структура, що складається з низки взаємозалежних підсистем, диференційованих за організаційними або функціональними векторами, де кожна має специфічне цільове призначення [13].

Практичний досвід управління муніципальним апаратом свідчить, що досконала система менеджменту потенціалу має відповідати таким критеріям:

- ✓ гарантування своєчасного наповнення штату для підтримки стабільного функціонування ради;
- ✓ формування оптимального рівня фахової підготовки колективу відповідно до сучасних стандартів;
- ✓ утримання кадрів через гармонізацію індивідуальних інтересів працівників із завданнями організації;
- ✓ створення реальних умов для кар'єрного ліфта, підвищення кваліфікаційного статусу та надання соціальних преференцій;
- ✓ стимулювання високих результатів праці та раціональний розподіл трудових ресурсів згідно з фаховим профілем.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що архітектура управління кадровим потенціалом базується на функціонуванні чотирьох ключових підсистем, деталізація яких наведена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Система управління кадровим потенціалом організації

Джерело: [36]

Особлива увага в діяльності Кириківської селищної ради приділяється управлінню якістю трудового життя. Останніми роками спостерігається суттєве вдосконалення умов праці та формування сприятливого організаційного середовища. Попри складну безпекову ситуацію, зумовлену дією правового режиму воєнного стану, керівництво ради вживає заходів для підтримання стабільної роботи колективу.

Важливим аспектом є належне технічне забезпечення апарату управління. Працівники ради повною мірою забезпечені сучасними технічними засобами: за кожним фахівцем закріплено персональний комп'ютер, а функціонування нового офіційного сайту Кириківської територіальної громади значно розширило можливості інформаційної взаємодії.

Процес управління кадровим потенціалом громади базується на інтегрованому використанні трьох ключових груп методів:

1. Адміністративні (регламентуючі) методи. В основі цієї групи лежить ієрархічна підпорядкованість, службова дисципліна та відповідальність за виконання посадових обов'язків. Адміністративний вплив базується на усвідомленні працівниками важливості дотримання нормативних вимог і реалізується через такі інструменти: нормативно-правовий блок: дотримання вимог законів, регламентів, стандартів та інструкцій, що є імперативними для

виконання; розпорядчий блок: видання наказів та розпоряджень, що забезпечують оперативну координацію поточної діяльності.

2. Економічні методи. Цей інструментарій орієнтований на використання матеріальних стимулів. Через систему фінансового заохочення та преміювання здійснюється стимулювання продуктивності праці окремих фахівців, що дозволяє узгодити особисті інтереси працівників із цілями громади.

3. Соціально-психологічні методи. Дані методи апелюють до моральних стимулів та психологічного клімату в колективі. Вони спрямовані на підвищення мотивації через визнання результатів праці, підтримку етичних норм та розвиток корпоративної культури.

Комплексне застосування зазначеного інструментарію свідчить про проведення у Кириківській селищній раді послідовної політики щодо стабілізації кадрового складу. Сформована система заходів дозволяє ефективно регулювати плинність кадрів та здійснювати дієвий менеджмент професійного розвитку персоналу.

Таблиця 2.2 - Сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу в Кириківській селищній раді

Група	Сильні сторони (перелік)	Слабкі сторони (перелік)
Кадровий склад	Наявність досвідчених працівників із багаторічним стажем роботи	Старіння кадрового складу
	Стабільність ключових управлінських посад	Обмежена кількість молодих спеціалістів
Професійні компетентності	Знання місцевої специфіки та потреб громади	Недостатній рівень цифрових компетентностей окремих працівників
	Наявність базових управлінських компетентностей	Обмежені можливості для професійного розвитку та навчання
Організаційна культура	Високий рівень відповідальності та залученості працівників	Низька мотивація через обмежене фінансування
	Лояльність персоналу до керівництва та громади	Відсутність системної кадрової політики та планування резерву кадрів
Управління та процеси	Налагоджена взаємодія між структурними підрозділами	Перевантаженість працівників через нестачу кадрів
Зовнішня діяльність	Досвід участі у державних та регіональних програмах	Обмежений досвід залучення грантових ресурсів

Джерело: згруповано автором

Ефективна акумуляція державних субвенцій та ресурсів Державного фонду регіонального розвитку, у поєднанні з чітко структурованим середньостроковим планом модернізації соціальної та інженерної інфраструктури, виступає базовою умовою для покращення стану дорожнього господарства та підвищення загального рівня життєвого комфорту в громаді.

Водночас проведений аналіз дозволив виокремити низку деструктивних факторів, що стримують розвиток кадрового потенціалу.

Мотиваційна криза: недостатня зацікавленість працівників у легальній та високоефективній зайнятості, що зумовлено незадовільною якістю робочих місць та низьким рівнем матеріальної винагороди. Тінізація трудових відносин: поширення неформальної зайнятості через значне податкове навантаження на суб'єктів господарювання. Дефіцит стимулів: відсутність дієвих економічних важелів, які б заохочували роботодавців до створення робочих місць із належними стандартами безпеки та оплати праці.

У межах соціальної політики Кириківської селищної ради реалізується комплекс заходів, спрямованих на залучення трудових колективів до підтримки ветеранів праці, осіб з обмеженими можливостями та інших категорій громадян, що потребують особливої уваги. Органи місцевого самоврядування здійснюють активний супровід у процесі підготовки документації для надання житлових субсидій та отримання соціальних преференцій малозабезпеченими верствами населення.

Окремим пріоритетом діяльності є адресна матеріальна допомога громадянам, які опинилися у скрутних життєвих обставинах, зокрема онкохворим та особам, що перенесли складні оперативні втручання. Особлива увага приділяється підтримці сектору безпеки та оборони: з коштів місцевого бюджету здійснюються регулярні виплати військовослужбовцям, мобілізованим особам та пораненим захисникам. Джерелами фінансування зазначених соціальних програм виступають як бюджетні кошти, так і залучені благодійні внески від підприємств різних форм власності та приватних осіб, що функціонують на території ради [22].

Налагодження конструктивної комунікації з мешканцями є фундаментальною передумовою для результативної реалізації стратегії виконавчого комітету селищної ради у сфері зміцнення правопорядку та протидії злочинності. У межах цієї діяльності здійснюється тісна міжвідомча співпраця: поліцейський офіцер громади спільно з фахівцями служби у справах дітей проводить системні превентивні заходи та роз'яснювальну роботу серед населення.

З метою профілактики антисоціальних проявів та виявлення порушників чинного законодавства на території громади регулярно організовуються контрольні рейди, зокрема в місцях масового відпочинку молоді. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на потенційні правопорушення та забезпечувати високий рівень громадської безпеки.

2.2 Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу Киріківської ТГ

На нинішньому етапі трансформації місцевого самоврядування особливої актуальності набуває формування сталого корпусу висококваліфікованих фахівців, спроможних здійснювати розробку, критичний аналіз та імплементацію державної політики на локальному рівні. Процес децентралізації влади в Україні супроводжується масштабним делегуванням повноважень і фінансових ресурсів від державного центру до муніципалітетів. Ця реформа базується на принципі субсидіарності — наданні розширених прав і бюджетних можливостей органам, що максимально наближені до населення, задля підвищення ефективності публічного управління. Важливим кроком у цьому напрямі стало ухвалення 5 лютого 2015 року Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який заклав правове підґрунтя для консолідації муніципальних суб'єктів у спроможні територіальні громади (Відомості Верховної Ради України, 2015).

Розвиток кадрового потенціалу постає фундаментальною складовою кадрової стратегії будь-якої інституції. Його ефективна розбудова потребує

впровадження цілісної системи безперервного професійного вдосконалення, що включає перепідготовку, регулярне підвищення кваліфікації, а також застосування сучасних інструментів внутрішнього розвитку: тренінгових програм, семінарів та коучингу. Системно організована робота з кадровим ресурсом здатна суттєво інтенсифікувати діяльність організації та забезпечити реалізацію її стратегічних пріоритетів. Кадровий потенціал визнається центральним елементом управлінського механізму, оскільки інвестиції в персонал є не лише економічно виправданими, а й стратегічно необхідними для досягнення високих результатів у довгостроковій перспективі [77].

Ідентифікація детермінант плинності персоналу та пошук інструментів її мінімізації потребують систематизації вичерпних даних щодо об'єктивних причин припинення трудових відносин. Превентивна кадрова політика в органах місцевого самоврядування (ОМС) має ґрунтуватися не лише на ретроспективному аналізі фактичних звільнень, а й на моніторингу латентної (потенційної) плинності — психологічної готовності фахівців до зміни місця роботи.

Основними детермінантами, що визначають динаміку руху кадрів, виступають ергономіка робочого місця та побутові умови, домінуючий стиль менеджменту, система професійної мотивації, соціально-психологічний клімат у колективі, вектори кар'єрного просування, а також рівень соціального забезпечення, зокрема житлові гарантії. До критичних чинників, що інтенсифікують відтік кадрового ресурсу, належать недостатній рівень матеріальної винагороди, деструктивні міжособистісні стосунки, професійна апатія (незадоволеність обраним фахом) та відсутність прозорих перспектив для самореалізації.

Чинники, що зумовили динаміку плинності кадрів у Кириківській селищній раді, доцільно систематизувати за такими ключовими групами: зумовлені тривалою дією правового режиму воєнного стану та пов'язаними з цим ризиками; спричинені незадоволеністю рівнем оплати праці та її невідповідністю ринковим показникам; пов'язані з дисбалансом між фактичними посадовими обов'язками та реальним рівнем фахової підготовки

(кваліфікації) працівника; детерміновані невизначеністю траєкторій службового зростання та відсутністю зрозумілих алгоритмів просування по службі.

Важливим інструментом апробації професійних навичок та ділових характеристик кандидатів на вакантні посади в Кириківській селищній раді є інститут стажування. Цей механізм дозволяє здобути необхідний практичний досвід безпосередньо в управлінському середовищі. Проте аналіз поточної ситуації свідчить про те, що протягом останніх кількох років практика стажування не реалізовувалася. Основними бар'єрами для впровадження цієї процедури стали дефіцит відповідного інституційного простору, часові обмеження та обмеженість організаційних ресурсів.

Ефективність стратегії розвитку кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування (ОМС) безпосередньо корелює з безперервністю освітнього процесу. Динаміка професійного зростання колективу Кириківської селищної ради за звітний період характеризується наступними показниками: один співробітник успішно завершив навчання у закладі вищої освіти за спеціальністю в галузі публічного управління та адміністрування, ще двоє фахівців отримали дипломи за іншими профільними напрямками; посадові особи ради систематично актуалізують свої компетенції, беручи участь у спеціалізованих курсах, вебінарах та тренінгах за різними напрямками професійної діяльності.

Для глибинної оцінки якісного складу кадрового потенціалу Кириківської селищної ради було проведено сегментацію персоналу за віковими критеріями. Аналіз охоплює три ключові категорії:

- ✓ Молоді фахівці (віком до 35 років);
- ✓ Спеціалісти середньої вікової групи (від 35 до 55 років);
- ✓ Досвідчені працівники (старше 55 років).

Дослідження включало розрахунок питомої ваги кожної групи в загальній структурі апарату, а також вивчення динаміки змін (темтів приросту) за періоди 2023–2024 та 2024–2025 років, що дозволило визначити ступінь оновлення кадрового складу та рівень вікової стабільності організації.

Таблиця 2.3 – Аналіз вікової структури кадрового потенціалу Кириківської ТГ, 2023–2025 рр.

Вікова група	2023 рік (осіб)	2024 рік (осіб)	2025 рік (осіб)	Питома вага, % 2023 рік	Питома вага, % 2024 рік	Питома вага, % 2025 рік	Темп приросту 24/23, %	Темп приросту 25/24, %
До 35 років	2	4	5	4,17	7,69	8,20	+100,00	+25,00
Від 35–55 років	32	35	38	66,67	67,31	62,30	+9,38	+8,57
Старші 55 років	14	13	18	29,17	25,00	29,51	–7,14	+38,46
Всього	48	52	61	100	100	100	+8,33	+17,31

Джерело: розраховано автором

Графічний варіант вікового складу кадрового потенціалу Кириківської селищної ради представлено на рисунку 2.2.

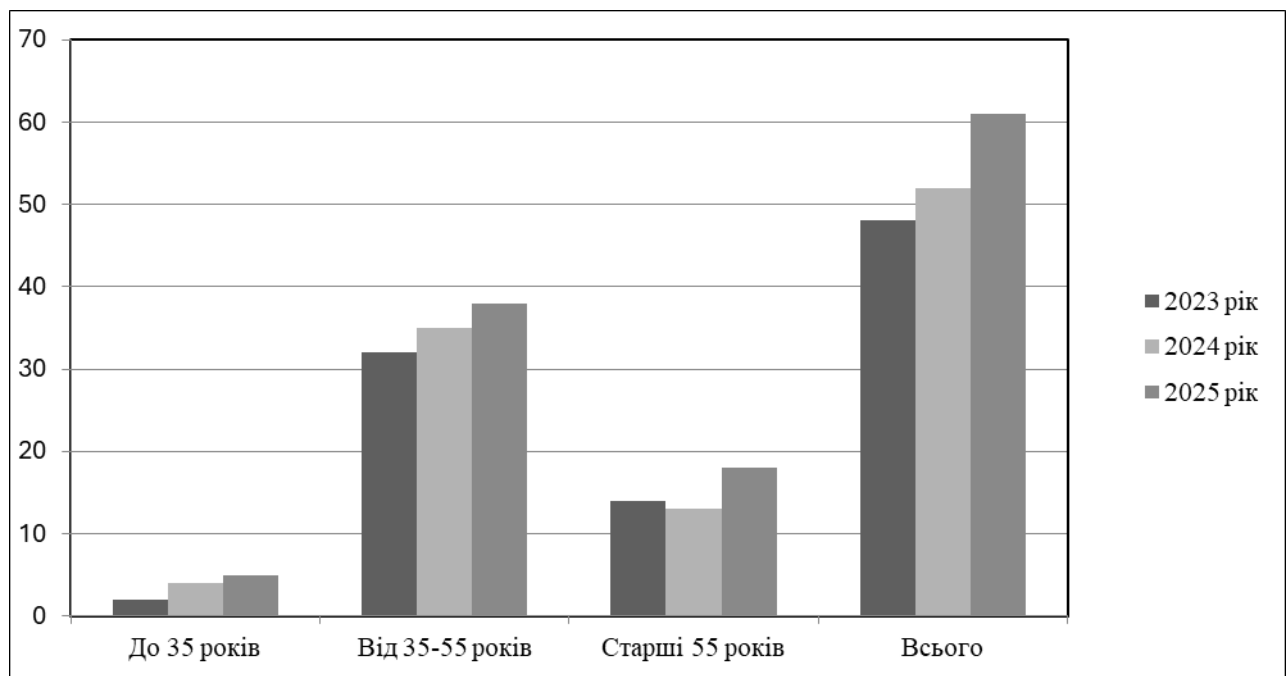


Рисунок 2.2 Динаміка вікового складу персоналу Кириківської селищної ради, 2023-2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними

Протягом досліджуваного трирічного періоду зафіксовано суттєве кількісне розширення персоналу: загальна чисельність працівників зросла з 48 осіб у 2023 році до 61 особи у 2025 році. Сукупний приріст склав 27,1%, що безпосередньо корелює з інтенсифікацією управлінських процесів, збільшенням

обсягів функціонального навантаження та реалізацією нових муніципальних проєктів.

Попри те, що ця категорія (до 35 років) займає найменшу питому вагу, вона демонструє найбільш динамічну тенденцію зростання. Частка молодих фахівців збільшилася з 4,17% у 2023 році до 8,20% у 2025 році. Показник темпу приросту в цій групі у 2024 році (100%) свідчить про активну фазу оновлення кадрового складу, а додаткове зростання на 25% у 2025 році підтверджує успішність зусиль ради щодо залучення молодих спеціалістів.

Основне кадрове ядро (35–55 років): Дана категорія залишається фундаментом організації, стабільно охоплюючи від 63% до 67% загального штату. Помірне, але стійке зростання чисельності (9,38% у 2024 р. та 8,57% у 2025 р.) вказує на зміцнення професійного активу за рахунок найбільш досвідчених і продуктивних фахівців, що забезпечує інституційну стабільність ради.

Досвідчений персонал (понад 55 років): Частка цієї групи коливається в межах 25–30%. Характерною особливістю стала неоднорідна динаміка: після незначного скорочення на 7,14% у 2024 році, у 2025 році зафіксовано різке зростання на 38,46%. Такі показники свідчать про тенденцію до подовження трудової активності працівників пенсійного віку та вимушене збереження досвідчених кадрів в умовах обмеженої пропозиції на ринку праці.

Загальні темпи приросту чисельності апарату (8,33% у 2024 р. та 17,31% у 2025 р.) свідчать про активну розбудову кадрового потенціалу. Пікові значення у 2025 році відображають стратегічне розширення штату, спрямоване на ефективну відповідь новим викликам та ініціативам селищної ради.

Результати проведеного моніторингу вікової структури кадрового потенціалу Кириківської селищної ради підтверджують наявність позитивного вектора щодо оновлення кадрового складу. Це зумовлено планомірним залученням молодих спеціалістів (віком до 35 років), що створює передумови для інноваційного розвитку установи. Водночас фундаментальну основу апарату управління продовжує формувати категорія працівників від 35 до 55 років, чия

чисельність характеризується стійкою позитивною динамікою, що забезпечує необхідний баланс між досвідом та активністю.

Різке збільшення частки персоналу старшої вікової групи, зафіксоване у 2025 році, актуалізує потребу в перегляді стратегії кадрового менеджменту. Пріоритетним завданням для керівництва стає впровадження механізмів наступності поколінь та розробка програм наставництва, що дозволить гармонізувати потенціал досвідчених експертів та енергію молодих фахівців.

Наступним етапом дослідження якісних характеристик кадрового ресурсу Кириківської селищної ради є вивчення його гендерної диференціації. З метою детального аналізу розподілу персоналу за статтю було здійснено комплексне опрацювання особових справ співробітників, що дозволило визначити рівень репрезентативності та дотримання принципів гендерної рівності в структурі муніципального управління.

Таблиця 2.4 - Структура персоналу Кириківської селищної ради за статтю, 2023-2025 рр.

Стать	Кількість, чол.			Питома вага, %			Темп зростання, %	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2023, %	2024, %	2025, %	24/23 роки %	25/24 роки %
Жінки	33	36	38	68,75	69,23	62,30	62,30	+5,56
Чоловіки	15	16	23	31,25	30,77	37,70	37,70	+43,75
Всього	48	52	61	100	100	100	100	+17,31

Джерело: згруповано автором за даними

Для оцінки кадрового потенціалу було проаналізовано структуру персоналу Кириківської селищної ради за статтю у 2023–2025 роках із визначенням питомої ваги та темпів приросту. Показники в графічному варіанті представлені на рисунку.

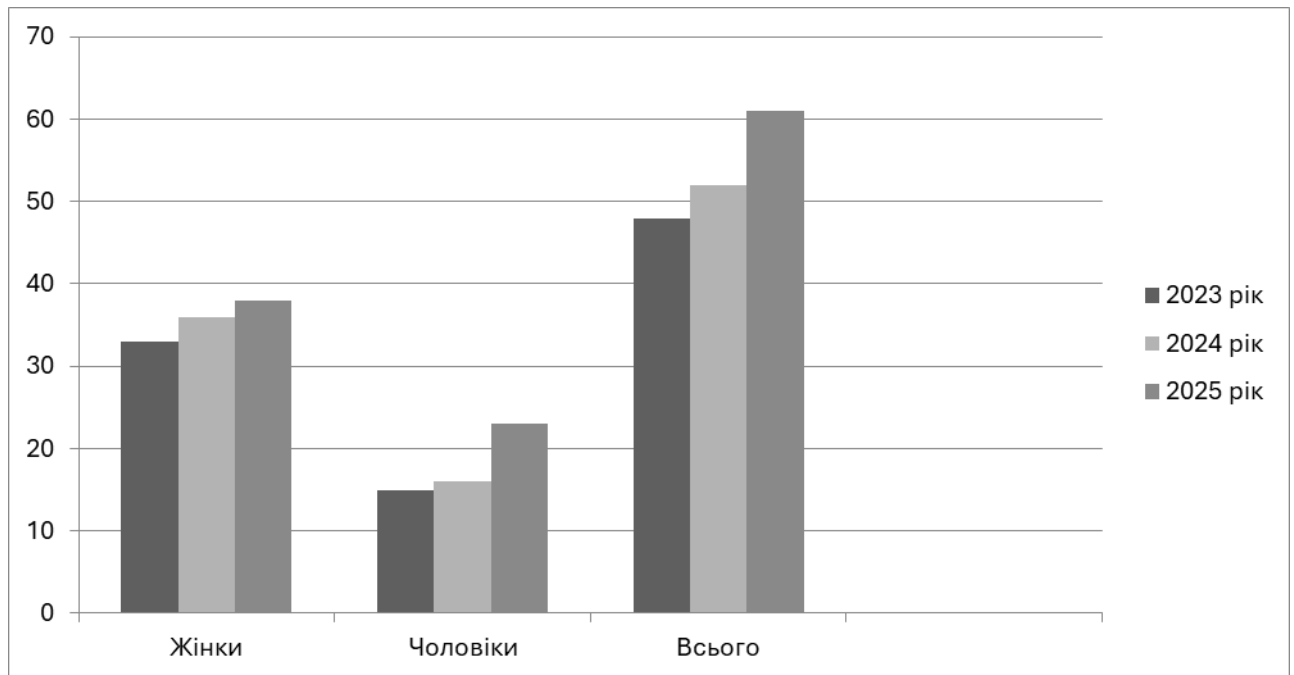


Рисунок 2.3 - Динаміка структури персоналу Кириківської селищної ради за статтю

Джерело: побудовано автором

Динаміка кількісних показників апарату управління свідчить про послідовне розширення кадрового ресурсу: від 48 осіб у 2023 році до 61 фахівця у 2025 році (загальний приріст — 27,1%). Показники темпу приросту (8,33% у 2024 р. та 17,31% у 2025 р.) підтверджують поступове масштабування кадрового складу органу місцевого самоврядування відповідно до нових стратегічних завдань.

Дослідження гендерного профілю Кириківської селищної ради виявило такі особливості. У 2023 році частка жінок становила 68,75%, у 2024 році — 69,23%, а у 2025 році — 62,30%. Частка чоловіків у структурі персоналу відповідно склала 31,25%, 30,77% та 37,70% за звітні періоди.

Отримані дані підтверджують традиційну для муніципального сектору України тенденцію до фемінізації кадрового складу. Проте аналіз показників за 2025 рік демонструє певну трансформацію: зменшення питомої ваги жінок на тлі зростання частки чоловіків вказує на поступове вирівнювання гендерного балансу.

Така тенденція до збалансування гендерної структури є позитивним сигналом для організації. Диверсифікація кадрового складу за статтю сприяє розширенню спектра управлінських підходів, стимулює креативність у прийнятті рішень та загалом підвищує адаптивність і результативність діяльності органу місцевого самоврядування.

Наступним критично важливим параметром, що визначає якість кадрового потенціалу селищної ради, є рівень професійної освіти працівників, який безпосередньо корелює з їхньою здатністю до виконання складних управлінських функцій.

Таблиця 2.5 – Склад персоналу Кириківської селищної ради за освітою, 2023-2025 р.

Рівень освіти	Кількість, чол.			Питома вага, %			Темп зростання, %	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2023, %	2024, %	2025, %	24/23 роки %	25/24 роки %
Вища	32	34	35	66,67	65,38	57,38	+6,25	+2,94
Не закінчена вища	12	12	14	25,00	23,08	22,95	0,00	+16,67
Середня	4	6	12	8,33	11,54	19,67	+50,00	+100,0
Всього	48	52	61	100	100	+8,33	100	+17,31

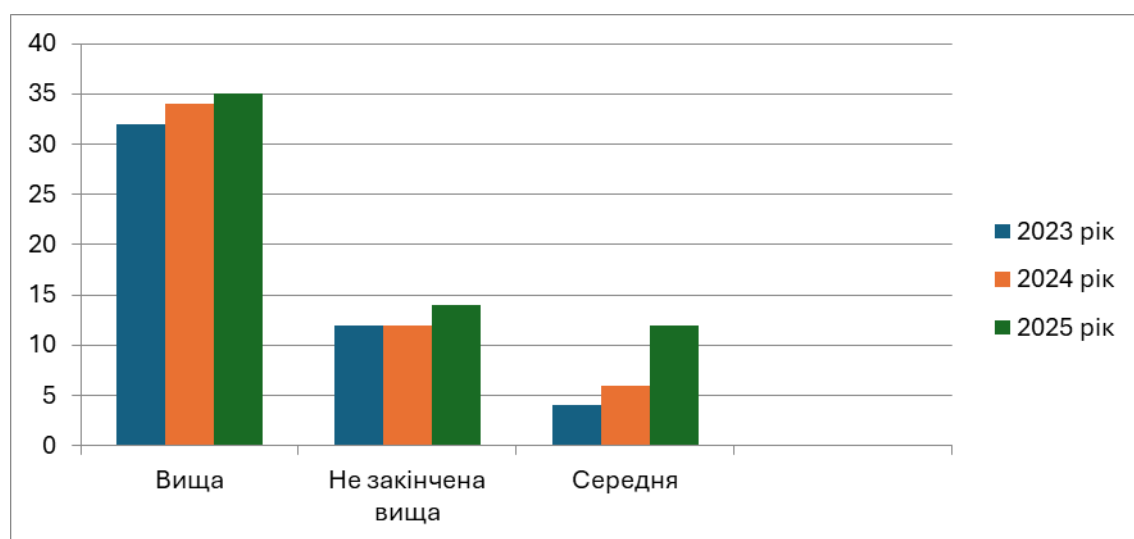


Рисунок 2.4 - Динаміка структури персоналу Кириківської селищної ради за освітою, 2023-2025 рр.

Джерело: побудовано автором

Аналіз освітнього рівня працівників Кириківської селищної ради за період 2023–2025 років дозволяє визначити інтелектуальний капітал установи та простежити вектори його трансформації. Попри певну корекцію питомої ваги (з 66,7% у 2023 році до 57,4% у 2025 році), дана категорія залишається фундаментом кадрового складу. Саме ця група забезпечує належну якість реалізації адміністративних функцій та високу професійну компетентність при ухваленні управлінських рішень. Зростання чисельності цієї категорії з 12 до 14 осіб вказує на наявність внутрішнього кадрового резерву. Це створює сприятливі умови для подальшої професійної інституалізації працівників через механізми перепідготовки та здобуття вищих ступенів освіти. Динамічне зростання технічного та допоміжного персоналу. Дана категорія працівників із середньою освітою продемонструвала найбільш виражену динаміку (збільшення з 4 до 12 осіб). Така тенденція безпосередньо зумовлена розширенням функціональних завдань ради та необхідністю посилення технічного супроводу муніципальної діяльності.

Загалом, кваліфікаційна структура персоналу характеризується паритетом між висококваліфікованим ядром та технічно-виконавчою ланкою. Така конфігурація дозволяє підтримувати операційну ефективність органу місцевого самоврядування, забезпечуючи баланс між стратегічним управлінням та поточним адмініструванням.

Попри високий базовий освітній рівень, кадровий потенціал Кириківської селищної ради потребує впровадження системного планування професійного розвитку. Пріоритетом має стати стимулювання підвищення кваліфікації молодих спеціалістів та створення умов для безперервного навчання персоналу середньої ланки, що є запорукою інституційної стабільності та якості надання публічних послуг.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що система управління розвитком кадрового потенціалу Кириківської селищної ради функціонує на стабільно високому рівні. Водночас для підтримки інституційної спроможності в умовах сучасних викликів доцільною є інтенсифікація використання інтелектуальних методів професійного зростання.

Пріоритетними інструментами розвитку фахових компетенцій персоналу мають стати: налагодження горизонтальних зв'язків з іншими громадами; активна участь у профільних тренінгах, семінарах та цільове фінансування здобуття вищих кваліфікаційних рівнів; організація внутрішніх конкурсів для ідентифікації прихованого потенціалу працівників; впровадження політики стимулювання, що базується на індивідуальних запитах персоналу.

Стратегія розвитку людського капіталу в раді безпосередньо корелює з її місією та дозволяє досягти таких системних ефектів: зростання продуктивності та якості надання публічних послуг; мінімізація конфліктності та стресового навантаження всередині колективу; підвищення рівня залученості, лояльності та колективної відповідальності за кінцевий результат.

Сучасна парадигма оцінки муніципального управління в Кириківській громаді ґрунтується на тріаді категорій: економічність, результативність та ефективність. Процес реалізації кадрового потенціалу розглядається як функція відношення досягнутих цілей до обсягу та якості залучених ресурсів (здібностей персоналу). Для комплексного моніторингу ефективності кадрового менеджменту в раді застосовується багаторівнева система критеріїв: оцінка інтегральних показників діяльності всієї організації; аналіз якості, складності та результативності безпосередньої трудової діяльності службовців; моніторинг специфічних HR-індикаторів — динаміки плинності кадрів, кваліфікаційного профілю та стану трудової дисципліни.

Двовекторний підхід до оцінки (результативність праці персоналу та ефективність управління його формуванням) дозволяє керівництву Кириківської селищної ради приймати обґрунтовані рішення щодо подальшої трансформації кадрової політики в інтересах громади.

Для комплексного оцінювання результативності використання кадрового ресурсу Кириківської селищної ради застосовано дворівневий методологічний підхід: аналіз досягнень Кириківської територіальної громади як цілісної системи через призму виконання стратегічних завдань. Оцінювання на основі результатів атестації персоналу та валідації їхньої діяльності через систему

зовнішніх індикаторів (експертна оцінка, аудит).

З позиції муніципального менеджменту, ефективність кадрового потенціалу Кириківської ради детермінується наступною системою критеріїв: рівень ресурсного наповнення та якість адміністрування місцевого бюджету; професійна здатність персоналу забезпечувати високі стандарти надання публічних послуг мешканцям; динаміка довіри жителів громади до діяльності представницьких та виконавчих органів влади; ступінь залученості населення до процесів прийняття рішень на місцевому рівні; загальна успішність та конкурентоспроможність територіальної громади в регіональному контексті.

Аналіз показників Кириківської селищної громади демонструє стійку позитивну динаміку, що є прямим підтвердженням високої якості кадрового потенціалу та його здатності забезпечувати конкурентні переваги території. Фундаментом розвитку кадрового потенціалу ради є розгалужена система організаційного забезпечення. Вона функціонує як сукупність взаємопов'язаних структурних підрозділів, відповідальних за стратегічне планування та оперативну реалізацію управлінських рішень у сфері кадрового менеджменту.

Центральне завдання цієї системи полягає в максимізації реалізації інтелектуальних та професійних здібностей персоналу задля досягнення стратегічних цілей громади. Сучасна архітектура управління кадровим потенціалом Кириківської селищної ради орієнтована на: безперебійне укомплектування штату кваліфікованими фахівцями; безперервне формування та нарощування фахових компетенцій колективу; стабілізацію кадрового ядра та мінімізацію деструктивних факторів плинності.

Розвиток кадрового потенціалу інтегрований у загальну стратегію Кириківської селищної ради як фундаментальний чинник досягнення пріоритетних цілей громади. У сучасній парадигмі муніципального менеджменту інвестиції в персонал розглядаються не лише як економічно доцільні витрати, а як стратегічний капітал, що потребує використання прогресивних методів розвитку та моніторингу.

Результати проведеного моніторингу свідчать, що система управління людськими ресурсами в раді функціонує на високому рівні. Ключовими

досягненнями звітної періоду стали: виражена позитивна динаміка щодо омолодження кадрового складу; системний підхід до навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб; висока результативність кадрової політики, підтверджена позитивним співвідношенням витрат та досягнутих соціально-економічних результатів.

Поряд із досягненнями, актуальним викликом залишається відносно високий показник плинності кадрів, що потребує подальшого впровадження превентивних стабілізаційних заходів. Успіх реформ на місцевому рівні критично залежить від професіоналізму управлінців. Оцінка ефективності їхньої діяльності має бути безперервним процесом, що ґрунтується на показниках якості, повноти та своєчасності виконання функціональних обов'язків.

Згідно з науковими засадами [85], подальший розвиток кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу має базуватися на трьох векторах: рекрутинг та відбір фахівців за критеріями відповідності їхніх реальних компетенцій встановленим кваліфікаційним профілям посад; спрямування освітніх програм на заповнення прогалин у знаннях та трансформацію наявних навичок згідно з вимогами часу; регулярний аудит компетенцій для виявлення зон розвитку та розробки індивідуальних траєкторій професійного вдосконалення.

Питання розвитку муніципальної служби вимагає консолідованої уваги не лише з боку селищної ради, а й з боку інститутів громадянського суспільства, що забезпечує прозорість та підзвітність місцевої влади. Для інтеграції передових міжнародних практик у сферу професійної підготовки кадрів муніципального сектору критично важливим є впровадження системи кадрового консалтингу. Основна місія HR-консалтингу полягає в оптимізації процесів залучення та капіталізації людського ресурсу як ключового активу організації. У випадках, коли створення автономного підрозділу з управління талантами є інституційно складним, доцільним є залучення зовнішніх експертних структур.

Сучасний ринок HR-послуг для органів місцевого самоврядування (ОМС) структурується за такими векторами: професійний пошук та відбір кандидатів на вакантні посади з використанням спеціалізованих баз даних та сучасних методик

оцінки компетенцій; делегування рутинних, неінноваційних функцій (ведення діловодства, адміністрування відпусток, нарахування виплат) профільним підрядникам, що дозволяє штатному апарату зосередитися на стратегічних завданнях; надання консультаційної підтримки щодо розробки кадрової політики, побудови систем мотивації та організаційного аудиту.

Планування потреби в кадровому забезпеченні Кириківської селищної ради має базуватися на комплексному аналізі вхідних даних: паспортів робочих місць, цільових програм розвитку громади, нормативів праці та динаміки її продуктивності. Специфіка управлінської праці в ОМС полягає в її високій складності та труднощах прямої кількісної фіксації результатів. Тому оцінка ефективності менеджменту потребує комбінованого підходу, що включає:

➤ Законодавчу верифікацію та відповідальність: Посилення нормативного регулювання відповідальності посадових осіб за правомірність та ефективність прийнятих рішень. Пріоритетом має стати забезпечення відповідності кожного акту місцевого самоврядування законодавству України при одночасному підвищенні якості надання сервісних послуг населенню.

➤ Партисипативний менеджмент: Формування стійких механізмів залучення громадянина до процесу ухвалення стратегічних рішень. Це стосується розробки стратегій розвитку, затвердження статутів громади та реалізації проєктів відновлення інфраструктури.

2.3 Аналіз функціонування структурних підрозділів Кириківської ТГ

Комплексний аналіз діяльності відділу загальної організаційно-кадрової роботи виступає фундаментальним етапом у верифікації ефективності системи управління персоналом та інституційного забезпечення ради. Таке дослідження дозволяє встановити рівень адгеренції (відповідності) структури підрозділу чинним нормативним стандартам, виявити функціональні розриви, оптимізувати розподіл посадових компетенцій та вдосконалити архітектуру документального супроводу управлінських циклів.

В основі формування професійного апарату лежать два взаємопов'язані

процеси:

1. Системний підбір кадрів Цей процес трансформувався з технічної процедури у цілеспрямовану технологію багатofакторного аналізу. Він включає оцінку професійної придатності, компетентнісного профілю та особистісної архітектури кандидата. Метою є не лише формальне заповнення вакансії, а й прогнозування майбутньої результативності фахівця через методики асесменту та потенціал-аналізу.

2. Розстановка кадрів розглядається як стратегічна процедура горизонтального та вертикального розподілу людських ресурсів. Вона базується на трьох принципах: узгодження потенціалу працівника зі специфікою посади; формування збалансованих команд для забезпечення цілісності управлінського механізму; спрямованість на досягнення довгострокових цілей громади.

В управлінській практиці виділяють три базові механізми рекрутингу та просування кадрів:

- оперативне залучення фахівців на основі прямих управлінських рішень;
- відбір за жорсткими формальними критеріями (освіта, стаж, спеціалізація);
- найбільш демократичний метод селекції, імплементація якого наразі обмежена законодавчими нормами правового режиму воєнного стану.

Процес перевірки відповідності персоналу офіційним вимогам базується на чинній нормативній базі. Зокрема, використовуються галузеві кваліфікаційні стандарти, посадові номенклатури та розроблені моделі компетенцій. Ці регламенти встановлюють чіткі параметри щодо освітнього рівня, практичного досвіду та професійних навичок, які стають визначальними під час ухвалення рішень про призначення чи переміщення кадрів.

Проте такий підхід має певні недоліки через свою надмірну стандартизацію. На практиці буває складно розробити універсальний перелік критеріїв, який би повною мірою враховував особистісні якості працівника, його задатки керівника та унікальні особливості конкретних робочих завдань. Для розв'язання цих питань відділ організаційно-кадрової роботи впровадив систему

формування кадрового резерву. Ця процедура чітко визначає принципи відбору кандидатів, алгоритм їх зарахування до списку резервістів та порядок їхнього подальшого професійного розвитку.

Таблиця 2.5 - Здібності працівника для формування кадрового резерву Кириківської ТГ

Здібності	Характеристика здібностей
Адекватність поведінки і сприйняття реального життя	вміння вбачати об'єктивний стан справ, здійснювати неупереджений аналіз та різнобічну діагностику ситуації, передбачати можливий перебіг розвитку подій
Гнучкість	тобто вміння змінювати стиль поведінки залежно від особливостей ситуації; вміння адаптуватися до зміни зовнішніх умов, а також спокійно поводитися у складних, зокрема стресових ситуаціях
Новаторство	тобто відкритість до сприйняття нового, здатність запроваджувати нові підходи до розв'язання проблем
Організаторські здібності	тобто вміння організовувати роботу інших людей, формулювати конкретні завдання й узгоджувати дії
Рациональність мислення	тобто вміння неупереджено аналізувати і систематизувати інформацію, структурувати розрізнені факти, виділяти значущий зміст, розробляти й визначати оптимальні варіанти своїх та чужих дій
Толерантність (терпимість)	тобто прагнення досягати взаєморозуміння й узгодження різних точок зору переважно методами роз'яснення та переконання
Вміння виважено і відповідально приймати рішення	тобто вміння визначати ситуацію, формулювати власні цілі і приймати виважені рішення щодо способів їх досягнення
Вміння прогнозувати	тобто здатність обґрунтовано передбачати можливі шляхи перебігу подій, володіння навичками створення сценаріїв ситуацій, що враховують можливості їх імовірних змін
Цілеспрямованість	тобто висока орієнтація на отримання запланованого результату, здатність долати перешкоди, що виникають на шляху до окресленої мети, готовність діяти обмірковано для досягнення бажаного результату
Енергійність	тобто стабільна працездатність на основі вміння, а в разі необхідності, значно збільшити темпи й обсяги роботи, не втрачаючи при цьому якості її виконання

Джерело: згруповано автором

Діяльність відділу загальної організаційно-кадрової роботи Кириківської селищної ради зосереджена на виконанні управлінських, аналітичних та контрольно-ревізійних завдань. Головною метою підрозділу є підтримка

стабільного функціонування апарату ради та її виконавчих органів. У тісній співпраці з іншими ланками муніципалітету відділ відповідає за технічну та організаційну підготовку сесійних засідань, нарад і офіційних заходів під керівництвом селищного голови. Сфера відповідальності фахівців також включає розробку проєктів нормативних актів, ведення кадрового діловодства, а також систематизацію та зберігання розпорядчої документації згідно з архіваріусними нормами.

Підрозділ виконує роль методичного центру, надаючи консультаційну підтримку комісіям та дорадчим структурам виконкому. Важливим аспектом роботи є моніторинг кадрового складу, підготовка статистичних звітів та прогнозування потреби в персоналі. Відділ безпосередньо координує процеси професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадовців. Окрему увагу приділено системі кадрового резерву: від аналізу ділової репутації кандидатів до надання рекомендацій щодо їх зарахування. Фахівці відділу супроводжують увесь цикл призначення на посади — від оголошення конкурсів та прийому документів до контролю за проходженням стажування. Також ведеться роз'яснювальна робота щодо дотримання антикорупційних обмежень та вимог законодавства про службу в органах місцевого самоврядування.

Спеціалісти підрозділу відповідають за повний цикл кадрового супроводу: від підготовки наказів про призначення та звільнення посадовців і керівників комунальних установ до документального оформлення Присяги працівника місцевого самоврядування. До їхньої компетенції належить розрахунок стажу служби, присвоєння відповідних рангів, а також адміністрування процесу надання відпусток і контроль за нарахуванням надбавок за вислугу років. Окремий блок роботи охоплює підготовку подань на нагородження та заохочення, а також ведення документації щодо дисциплінарних стягнень і результатів службових перевірок.

Функціонал відділу також передбачає відповідальне зберігання й актуалізацію особових справ, трудових книжок та карток персоналу. Співробітники забезпечують видачу службових посвідчень і довідок, здійснюють оформлення відряджень та опрацювання листків непрацездатності.

Крім того, підрозділ залучений до стратегічного планування: розробки структури апарату, формування штатного розпису та координації процесу створення посадових інструкцій. Важливою складовою є організація атестаційних процесів та оцінювання ефективності роботи посадових осіб. Відділ курує питання професійного розвитку працівників, зокрема їхню перепідготовку та підвищення кваліфікації. Разом із цим здійснюється постійний нагляд за дотриманням норм антикорупційного законодавства та регламентів, що регулюють службу в органах місцевого самоврядування.

Додатково підрозділ у взаємодії з профільними структурами координує процеси укладання, пролонгації та розірвання контрактних угод із керівництвом комунальних установ, здійснюючи нагляд за дотриманням їхніх положень. Фахівці відділу організовують процес електронного декларування доходів посадовцями, опрацьовують звернення громадян з питань трудових відносин та виконують інші завдання, передбачені законодавством про працю та службу в органах місцевого самоврядування (ОМС).

Інноваційний менеджмент у кадровий сфері розглядається як системна діяльність керівного складу та спеціалістів, що має на меті впровадження сучасних підходів у роботу з персоналом згідно зі стратегічними цілями Кириківської селищної ради. Цей напрям базується на методології інноваційного управління та спрямований на адаптацію колективу до змінних внутрішніх і зовнішніх умов, що зрештою сприяє зміцненню конкурентоспроможності всієї територіальної громади.

Для об'єктивної оцінки стану кадрового потенціалу селищної ради було вивчено результати двох соціологічних моніторингів. Функціональний зріз діяльності Кириківської селищної ради в розрізі розподілу та виконання ключових функцій. Ефективність управлінських процесів у Кириківській селищній раді через дослідження досвіду та продуктивності роботи органу.

Детальні параметри та методологія зазначених досліджень систематизовані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 — Загальні відомості про дослідження ефективності діяльності Кириківської селищної ради

Напрямок дослідження	Основні показники	Ключові результати
Функціональний аналіз діяльності Кириківської селищної ради	- Організаційна структура радию. - Розподіл обов'язків між відділами. - Наявність регламентів і процедур. - Кадрове забезпечення управлінських процесів.	Виявлено чітку структуру апарату, розподіл основних функцій між відділами. Відділ загальної організаційно-кадрової роботи відіграє ключову роль у забезпеченні документального, кадрового та організаційного супроводу діяльності ради.
Досвід ефективності діяльності Кириківської селищної ради	- Рівень професійної підготовки працівників. - Мотивація та відповідальність посадових осіб. - Реалізація управлінських функцій. - Практична результативність роботи.	Виявлено високий рівень професійної підготовки та мотивації персоналу. Працівники виконують управлінські функції відповідно до посадових обов'язків, однак виявлено окремі недоліки в координації між підрозділами та використанні кадрового потенціалу.

Джерело: згруповано автором

Оцінювання продуктивності роботи Кириківської селищної ради здійснювалося за допомогою спеціалізованого методичного підходу. Результати проведених соціологічних розвідок дозволили ідентифікувати ключові фактори, що визначали пріоритети при наймі нових співробітників протягом останніх років.

Згідно з відповідями респондентів, домінуючими критеріями під час відбору персоналу є особистісні та ділові характеристики, цей показник вважають визначальним 93% опитаних. Профільна вища освіта є критично важливою для 88% учасників дослідження. Практичний стаж (досвід роботи) відіграє вагомий роль для 79% респондентів.

Опитування охопило представників ключових структурних ланок ради, зокрема фахівців фінансового, юридичного та соціального напрямів, а також відділу організаційно-кадрової роботи. Це дозволило сформулювати комплексну картину вимог, якими керується муніципалітет при залученні нових кадрів.

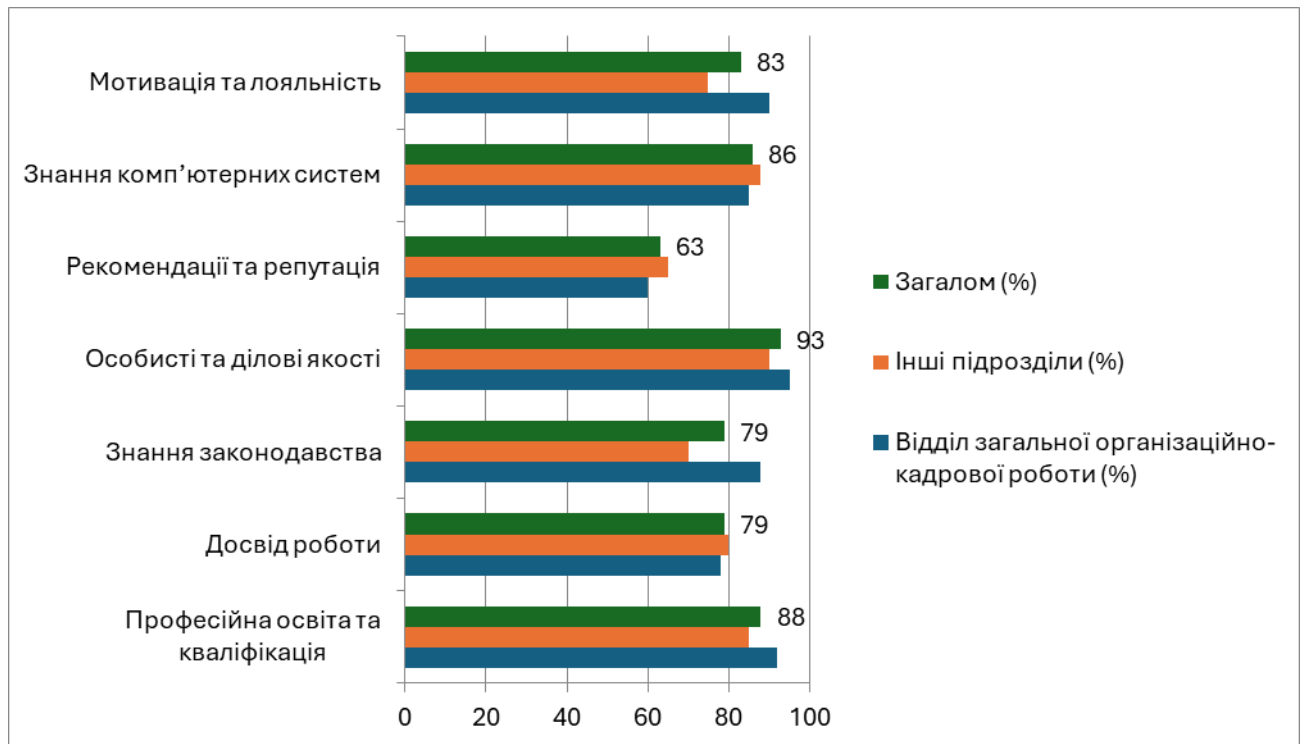


Рисунок 2.5 — Порівняльний аналіз ключових факторів відбору персоналу при працевлаштуванні в Кириківській ТГ (% відповідей респондентів у межах кожної групи)

Джерело: розраховано автором

Результати анкетування свідчать, що для фахівців відділу організаційно-кадрової роботи ключовими орієнтирами є індивідуально-діловий потенціал, рівень фахової підготовки та ґрунтовне знання нормативно-правової бази. Високі показники за цими критеріями підтверджують, що кадровий підрозділ фокусується не лише на формальній відповідності кандидата, а й на його здатності до якісного виконання управлінських завдань та адаптивності в системі місцевого самоврядування.

Водночас у профільних структурних одиницях ради акценти зміщуються в бік практичного досвіду та цифрової грамотності (вміння працювати з інформаційними системами). Така тенденція обумовлена потребою в оперативному виконанні вузькоспеціалізованих професійних функцій. Цікаво, що лояльність до установи та внутрішня мотивація визнаються вагомими факторами обома групами респондентів, що вказує на спільне розуміння важливості корпоративної залученості.

Найменший вплив на прийняття рішення про найманняють рекомендаційні листи та ділова репутація. Це може вказувати на перехід до об'єктивніших методів оцінки, де перевага надається реальним компетенціям особи, а не суб'єктивним відгукам сторонніх осіб. Система рекрутингу в селищній раді є гібридною: вона поєднує нормативні вимоги (диплом, стаж, законодавчі знання) із глибоким аналізом особистісних якостей. При цьому пріоритетність тих чи інших чинників безпосередньо залежить від функціонального призначення конкретного відділу.

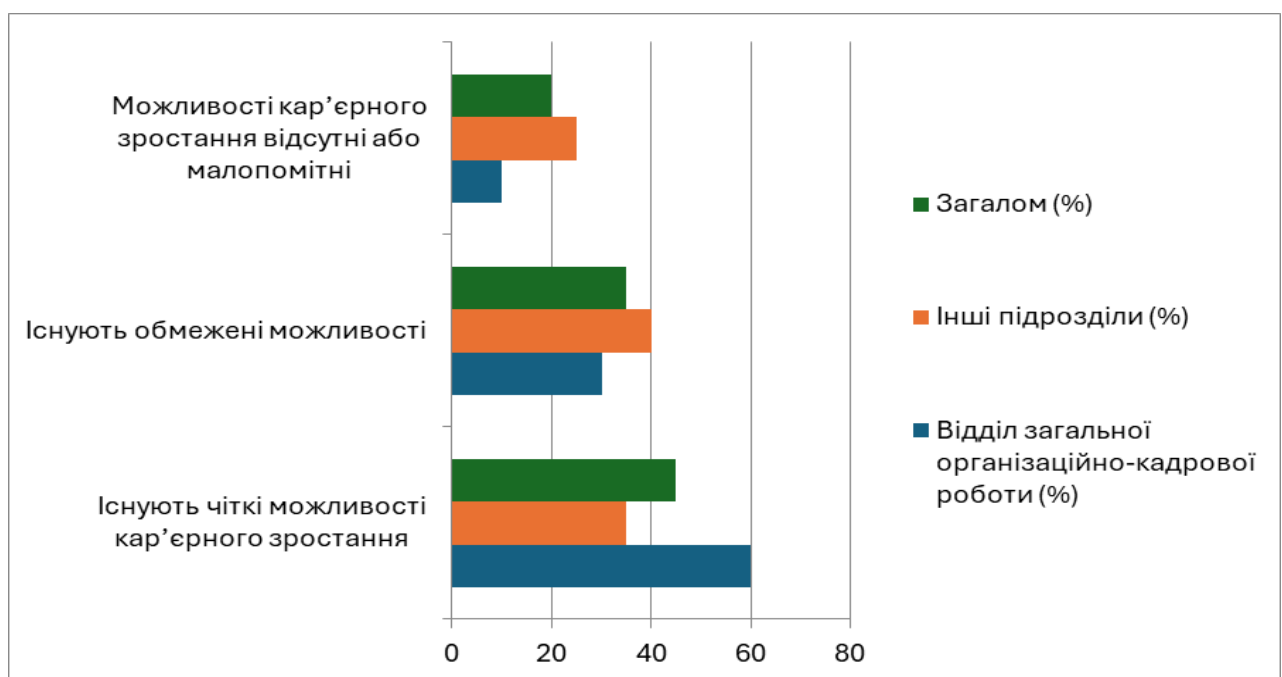


Рисунок 2.6 – Оцінка можливостей до кар'єрного зростання Киріковської ТГ (у % до всіх опитаних в групі)

Джерело: розраховано автором

Підсумки дослідження свідчать, що більшість опитаних визнають наявність шансів на професійне просування, проте вважають їх лімітованими або недостатньо зрозумілими. Найбільш оптимістично ситуацію оцінюють фахівці кадрового підрозділу, що пояснюється їхньою безпосередньою залученістю до процесів навчання та формування резерву. Натомість у представників інших відділів спостерігається скепсис через брак чіткої інформації про умови відбору та критерії росту.

Соціологічні дані підтверджують, що кадровий резерв, система стажувань та підвищення кваліфікації є фундаментальними важелями кар'єрного стимулювання. Проте їхнє практичне застосування потребує переходу до системного управління та відкритого діалогу з колективом. Загалом, попри існування базової інфраструктури для розвитку персоналу, існує запит на модернізацію кадрової політики задля створення рівних умов для самореалізації кожного працівника.

Комплексний аналіз роботи відділу загальної організаційно-кадрової роботи Кириківської селищної ради підтверджує його стратегічне значення для стабільності всього муніципального апарату. Підрозділ забезпечує життєдіяльність ради через: адміністрування кадрового документообігу; розробку нормативно-правових актів; супровід професійної підготовки кадрів; моніторинг дотримання антикорупційних та трудових регламентів.

Дослідження акцентувало увагу на тому, що кадрова служба надає перевагу експертним знанням та діловій етиці, що позитивно впливає на якість управління. Проте виявлений розрив у сприйнятті прозорості процедур іншими відділами вказує на «точки росту». Необхідно вдосконалити внутрішні комунікації та активізувати використання кадрового резерву як відкритого соціального ліфта всередині установи.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що відділ загальної організаційно-кадрової роботи виступає надійним фундаментом, який забезпечує системне функціонування апарату селищної ради. Водночас модернізація окремих напрямів — зокрема, впровадження відкритих механізмів формування кадрового резерву, забезпечення зрозумілої траєкторії професійного зростання та регулярне оновлення компетенцій персоналу — стане запорукою ще вищої продуктивності управлінського циклу. Такі кроки не лише оптимізують роботу органу, а й стануть важливим чинником сталого розвитку всієї громади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1 Удосконалення механізму мотивації розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби

Формування управлінської еліти нового покоління, здатної оперативно приймати та реалізовувати ефективні рішення в умовах глобальних криз, воєнного стану та демократичної трансформації, вимагає докорінного перегляду існуючих механізмів розвитку кадрового потенціалу. Діяльність у державних інституціях та органах місцевого самоврядування (ОМС) вирізняється особливою специфікою: вона базується на високій кваліфікації, відданості справі служіння суспільству та суворому дотриманні ієрархічної структури.

Для виявлення стимулів та бар'єрів у процесах розвитку кадрового потенціалу першочерговим завданням є дослідження мотиваційного профілю осіб, які обирають публічну службу. Розуміння того, що саме спонукає громадян ставати посадовцями, дозволяє оптимізувати управлінські моделі.

З метою порівняльного аналізу домінуючих мотивів у кандидатів різних вікових категорій та з різним професійним досвідом, доцільно звернутися до наукових розвідок М. Ярмистого. Відповідні статистичні дані систематизовано та представлено у таблиці 3.1 [47].

Таблиця 3.1 — Структура ключових мотивів вибору професійної діяльності в державному секторі та ОМС залежно від тривалості трудового стажу

Стаж державної служби чи роботи в ОМС, років	Мотиви, що домінують
До 5-и	Перспективи професійного росту та можливості зробити кар'єру
Від 5 до 15-ти	«Відчуття влади та поваги до себе»
Від 15 і більше	«Престиж статусу публічного службовця; Бажання реалізувати себе в системі державного управління»

Джерело: [16]

Дослідження вікових особливостей персоналу дозволило виявити суттєві розбіжності в ціннісних орієнтирах. Зокрема, науковець зазначає, що для досвідчених фахівців віком від 50 до 59 років ключовим стимулом є суспільна значущість праці та альтруїзм («бажання бути корисним суспільству») — цей варіант обрали 73,9% респондентів. Натомість серед молоді (група 19–29 років) цей показник є відчутно нижчим і становить 50,5% [47].

Що стосується таких чинників, як статусний престиж, фінансове благополуччя чи гарантії стабільності, то, згідно з результатами розвідки, вони не мають вирішального впливу. Ці мотиви розподілені рівномірно серед представників усіх вікових груп та не залежать від тривалості професійного стажу в державному секторі [47].

Для верифікації цих даних та вивчення специфіки місцевого рівня було організовано анкетування представників кадрового резерву Кириківської територіальної громади. Опитування проводилося у форматі інтерактивного чат-спілкування. Отримані результати, що відображають актуальні мотиви потенційних кандидатів на посади в ОМС, систематизовано нижче.

Таблиця 3.2 — Пріоритетні мотиви працевлаштування до органів публічної служби Кириківської ТГ

Мотив	Частка, %
Бажання принести користь країні і суспільству	45,8
Бажання реалізувати себе в системі державної служби чи місцевого самоврядування	29,2
Перспектива професійного росту	16,7
Прийнятна заробітна плата	8,3
Всього	100

Джерело: сформовано автором

Результати проведеного моніторингу підтверджують, що прагнення до служіння державі займає провідні позиції в ієрархії мотивів. Високий рівень соціально-спрямованої мотивації серед посадовців (45,8%) можна вважати фундаментальним фактором, який інтенсифікує процеси формування кадрового

потенціалу публічної служби. Водночас спостерігаються закономірні прагматичні настрої, особливо серед молодих фахівців. Зокрема, кожен другий респондент орієнтується на персональні цілі: можливість самореалізації в системі управління - 29,2%; перспективи кар'єрного та професійного зростання - 16,7%; належний рівень матеріальної винагороди - 8,3%.

Можна констатувати наявність певного балансу між усвідомленням соціальної місії адміністративного персоналу та їхніми приватними професійними амбіціями. Навіть враховуючи ймовірну стриманість респондентів у відповідях, очевидно, що в умовах війни та європейської інтеграції запит суспільства на якісно нову державну службу зростає. Це диктує необхідність подальшої трансформації свідомості службовців у бік пріоритетності суспільного блага.

Паралельно з мотивацією критично важливим аспектом є якість фахової підготовки. Питання модернізації освітніх послуг для посадових осіб ОМС перебуває в межах загальнодержавної стратегії, що корелює із Стратегією людського розвитку (Указ Президента України від 02.06.2021 р.). Ця модель базується на компетентнісному підході та вимагає створення тісної синергії між наукою, системою публічного управління, бізнесом та інститутами громадянського суспільства.

Динамічні трансформації в економіці, правовій сфері та всеохопна цифровізація висувають нові вимоги до кваліфікації публічних службовців. Сучасний управлінець повинен володіти актуальними знаннями та навичками випереджальними темпами порівняно з іншими професійними галузями. При цьому критично важливим є не лише разове здобуття компетенцій, а й їхнє систематичне оновлення. Саме тому пріоритет зміщується з суто формального навчання на розвиток неформальної освіти, саморозвиток та культивування концепції «навчання впродовж життя».

Ключовим вектором кадрової політики в ОМС має стати професіоналізація персоналу та максимальна реалізація їхнього інтелектуального капіталу в інтересах громади. Формування високоефективного муніципального менеджера — це тривалий процес, що починається з ідентифікації управлінських задатків у

талановитих працівників. З огляду на дефіцит готових експертів на ринку праці, найбільш раціональним рішенням є розбудова системного механізму кадрового резерву. Такий механізм слід розглядати як комплексний процес, що поєднує виявлення, діагностику та відбір кандидатів на основі чітко визначеної моделі компетенцій.

Успіх цієї роботи безпосередньо залежить від суб'єктів її реалізації — керівників та працівників кадрових служб. Це вимагає від них високого рівня управлінської культури та глибокого розуміння компетентнісного підходу. Управлінська культура в кадровій діяльності забезпечує цілісність мислення, спрямованого на досягнення оптимальних результатів та розкриття внутрішнього потенціалу як окремої особистості, так і всієї соціально-економічної системи. Вона стимулює до раціональних, гуманних та інноваційних дій [14]. Водночас впровадження компетентнісного підходу дозволяє адаптувати найкращі HR-практики успішного бізнесу до специфіки місцевого самоврядування, створюючи надійний резерв управлінських лідерів.

Система формування управлінського резерву в органах місцевого самоврядування базується на компетентнісному підході, що передбачає чітку послідовність етапів. Ключовою інновацією цього механізму є впровадження спеціалізованої моделі компетенцій. Вона слугує інструментом для об'єктивної діагностики того, наскільки професійний профіль кандидата відповідає реальним вимогам конкретної посади.

Процес організації кадрової роботи на рівні громади розпочинається з чіткого формулювання мети створення резерву. Наступним кроком є стратегічне планування, орієнтоване на кількісне та якісне забезпечення апарату кваліфікованими фахівцями. Це дозволяє оперативно реагувати на поточні виклики та готувати базу для реалізації перспективних завдань місцевої влади. Суть кадрового планування полягає у трансформації загальних стратегічних цілей установи у конкретні розрахунки потреб у персоналі. Фактично, це процес визначення точної кількості необхідних працівників та часових рамок, коли ці фахівці мають посісти відповідні вакансії [11].

При визначенні обсягу кадрового поповнення для управлінської ланки

необхідно враховувати унікальну специфіку територіальної громади. Для цього аналізуються: рекомендації регіональних органів виконавчої влади щодо граничної чисельності резерву; реєстр посад служби в ОМС та діючий штатний розпис; вікова структура колективу (частка осіб, які наближаються до граничного віку перебування на службі); прогнозована ротація кадрів та планове кар'єрне просування співробітників [11].

Після завершення етапу планування та визначення чисельних потреб, реалізацію механізму доцільно розмежувати на два паралельні вектори: пошук потенційних талантів та підготовку методології їхнього оцінювання [9]. Центральним елементом цього етапу є створення пулу претендентів - загальної сукупності осіб, які виявили бажання претендувати на відповідні посади протягом періоду оголошення відбору. Цей процес, відомий як рекрутинг, полягає у залученні кандидатів, чия кваліфікація відповідає специфічним вимогам конкретної територіальної громади. Саме якісна база кандидатів стає фундаментом для подальшого відбору до управлінського резерву.

Процес формування пулу має базуватися на принципі кадрової відкритості, що є прямим відображенням конституційної норми про рівний доступ до служби в Органах місцевого самоврядування (ОМС). Соціальна база для пошуку майбутніх управлінців формується через такі канали [1]: за рекомендаціями фахівців, членів конкурсних та атестаційних комісій, а також керівного складу місцевої влади; залучення професіоналів та управлінців із приватного сектору, підприємств та установ різних галузей; надання можливості ініціативним громадянам особисто подавати заявки до кадрового резерву.

Для того, щоб пул кандидатів був репрезентативним та якісним, необхідно зосередитися на двох аспектах: інформаційній кампанії та активному пошуку. Інформаційна підтримка реалізується через офіційні веб-ресурси громад та медіа-кампанії. Згідно з типовими рекомендаціями, найбільш ефективним рішенням є створення спеціалізованого інформаційного порталу. Такий ресурс забезпечує прозору комунікацію між громадою та особами, які зацікавлені у побудові кар'єри в муніципальному управлінні.

В Україні вже накопичено значний досвід функціонування спеціалізованих

платформ для підготовки лідерів. Прикладами є «Національна школа управлінців», проєкт «Успіх через партнерство» при МОН, а також «Центр професійного розвитку управлінських кадрів» на базі ІДУ [13]. Ці ресурси спрямовані не лише на розвиток чинних держслужбовців, а й на інтеграцію успішних менеджерів із бізнес-середовища та громадського сектору в систему публічного управління. На локальному рівні акцент варто змістити на активні інформаційні кампанії через цифрові канали та медіа, зокрема через взаємодію з місцевими інтернет-спільнотами. Основна мета таких заходів — зміцнення престижу служби в ОМС та стимулювання інтересу мешканців до участі у конкурсних відборах, що в результаті дозволяє сформувати якісний пул кандидатів.

Етап безпосереднього рекрутингу має на меті залучення осіб із найвищим рівнем професійної придатності. Це вимагає налагодження прямої комунікації між кадровими службами та потенційними фахівцями. Особливу увагу слід приділити співпраці з молодіжними об'єднаннями та громадськими організаціями, що діють у межах громади [9]. Для створення дієвої моделі компетенцій ключове значення має формування пулу експертів. Їхній підбір базується на принципах компетентності та типовості. Останній передбачає оцінку експертів за такими критеріями: відповідність напряму та рівня підготовки; професійна приналежність до відповідної предметної галузі; наявність профільного досвіду та загального стажу в конкретній сфері; здатність розв'язувати проблеми, що відповідають характеру майбутніх посадових обов'язків.

Таблиця 3.3 — Якісні та кількісні характеристики експертної групи для розробки моделі компетенцій управлінського резерву

Групи експертів	Рівень професійної орієнтації у проблемі	Інформованість про ситуацію	Очікуваний ступінь об'єктивності суджень
Відповідальні посадові особи	висока в рамках теоретичного осмислення	широка, за недостатнього знання соціально-економічних проблем та запитів населення	відносна об'єктивність у рамках офіціозу
Посадові особи функціонери	високі в рамках вузької спеціалізації	вузькі, на рівні вимог нормативних документів	відносні, але не комплексні, без широкого підходу
Представники структур громадянського суспільства	висока	достатня в соціальній сфері, але недостатня в економічній сфері	порівняно об'єктивна в рамках соціальної сфери муніципального району
Представники бізнес-спільноти	високий	достатня в економічній, але недостатня в соціальній ситуації	порівняно об'єктивна в рамках економічної сфери муніципального району
Представники населення	низька	недостатня або відсутня	відносна об'єктивність, яка базується на особистому досвіді
Незалежні експерти	найвища	широка, за недостатнього знання	максимальна об'єктивність локальної ситуації

Джерело: згруповано автором

Процес створення моделі компетенцій, необхідної для якісного відбору кандидатів до управлінського резерву, реалізується через послідовний алгоритм, що складається з чотирьох ключових етапів. Кожен етап спрямований на детальне вивчення вимог до посади та їх трансформацію у конкретні оцінювальні показники.

Таблиця 3.4 — Етапи формування моделі компетенцій для відбору кандидатів до кадрового резерву керівного складу

1 етап	Аналіз функціональних та професійних завдань, які виконуються на конкретній посаді ОМС
2 етап	Формування переліку професійних якостей які повинні мати службовці
3 етап	Формування моделей компетенцій конкретної посади
4 етап	Розробка інструментарію для оцінки і ступеню виразності компетенцій, які увійшли до моделі

Джерело: згруповано автором

Для розробки дієвої моделі компетенцій експертна група визначила ключові вимоги до посади голови районної адміністрації. Ці вимоги охоплюють

критичні сфери професійної діяльності: управлінську, фінансово-економічну, правову, а також соціально-психологічну. Підсумковий перелік включає компетенції, які отримали найвищі бали за результатами експертного оцінювання. Їх розподілено на дві категорії [18]: загальні а професійні.

Загальні (soft skills): K1: Мотивація до служіння суспільним інтересам. K2: Потенціал та готовність до лідерства. K3: Навички застосування сучасних інструментів аналізу соціально-економічних викликів.

Професійні (hard skills): K4: Здатність до прийняття та практичного впровадження управлінських рішень. K5: Готовність нести відповідальність за результати діяльності. K6: Прогнозування та оцінка наслідків ухвалених рішень. K7: Навички стратегічного планування та організації в публічному секторі. K8: Володіння сучасними HR-технологіями та методами кадрового аудиту. K9: Ефективне управління та антикризовий менеджмент.

У регіональній та муніципальній практиці управління резервом існують певні регуляторні норми щодо стабільності складу. Зокрема, передбачено механізм виключення осіб, які неодноразово (два та більше разів) відмовлялися від запропонованих вакантних посад без поважних причин. Такі дії можуть мати наслідком обмеження участі кандидата у майбутніх процедурах відбору. Системний моніторинг стану кадрового резерву та регулярний аналіз динаміки змін дозволяють вчасно ініціювати процедури додаткового набору. Це забезпечує реалізацію принципу безперервності кадрової політики на місцевому рівні. Така практика підкреслює актуальність впровадження інноваційних соціальних технологій у роботу кадрових служб для підтримки високої якості управлінського потенціалу [12].

3.2 Стратегічні орієнтири нарощування кадрового потенціалу органу публічної служби

На сучасному етапі державотворення спостерігається гострий розрив між реальним станом кадрового корпусу та вимогами реформи децентралізації. Можна виокремити такі ключові деструктивні чинники [17]: брак системності та

стратегічного бачення у процесах формування кадрового потенціалу; відсутність чіткої стратегії професіоналізації публічної служби та місцевого самоврядування; надмірна залежність кадрових рішень від політичної кон'юнктури та неефективна експлуатація кадрового резерву; відсутність затвердженої на державному рівні програми розвитку людського капіталу в секторі ОМС; ігнорування сучасних управлінських інструментів та успішного світового досвіду HR-менеджменту; повільне впровадження інноваційних методик підвищення кваліфікації та оновлення освітніх форматів; відсутність науково підкріплених розрахунків реальної потреби у фахівцях на середньострокову та довгострокову перспективи; недостатня увага керівництва до утримання топових фахівців у складних умовах воєнного стану; низький рівень координації між центральними органами влади та муніципалітетами у розв'язанні кадрових криз; незадовільна матеріально-технічна база, неефективне фінансування та низька результативність використання міжнародних грантів для професійної підготовки; брак дієвих механізмів заохочення персоналу, що базуються на конкретних результатах (KPI); постійна зміна кадрів, зумовлена як природними процесами, так і недосконалістю умов праці.

Необхідність глибокого реформування державного сектору та ОМС диктує потребу в нових підходах до управління людськими ресурсами, де центральне місце посідає організаційна (корпоративна) культура. В установах із низьким рівнем культури будь-які реформи зазвичай реалізуються через радикальні й часто хаотичні кадрові ротації. Такі кроки, позбавлені системної основи, нерідко мають випадковий характер і не гарантують довгострокового успіху.

Для персоналу з недостатнім рівнем корпоративної свідомості будь-яка трансформація функцій чи відповідальності стає стресовим чинником, що викликає опір. Подолання цього бар'єру вимагає значних часових та фінансових ресурсів для штучного формування лояльності, причому результат залишається непередбачуваним. Натомість високий рівень культури забезпечує синергію колективу, тяглість методів роботи та збереження «організаційної пам'яті». Коли команда складається з фахівців, відібраних під стратегічні цілі регіону, оновлення кадрів відбувається природно, виважено та без втрати якості

управління.

В організаціях із розвиненою внутрішньою культурою навіть швидкі кадрові зміни проходять менш болісно. Вони сприймаються як обґрунтована й координована відповідь на термінові потреби. Будь-які трансформації в такому середовищі є частиною гнучкої системи управління розвитком персоналу та працюють на довгострокову перспективу. Зовнішні виклики у цьому випадку провокують адекватні й системні заходи з боку керівництва.

Важливо, щоб оновлений рівень кадрового потенціалу відповідав розвитку інших ланок системи управління. Це дозволяє вчасно ідентифікувати «слабкі місця» та коригувати вектор перетворень. Тільки за умови збалансованого розвитку всіх елементів суб'єкт управління зможе ефективно вирішувати стратегічні завдання, що постають перед місцевою владою [6].

Згідно з документами Європейської мережі державного управління (EUPAN), ефективна кадрова практика в публічному секторі має базуватися на комплексному підході, що охоплює такі пріоритетні напрями [19]:

- Професійний відбір на основі чітких профілів компетентності.
- Планування кар'єрного зростання, безперервне навчання та підвищення кваліфікації.
- Впровадження систем оцінки результативності та мотиваційних механізмів (винагороди).
- Управління знаннями, адаптація до змін та стратегія управління старінням персоналу.
- Інтеграція систем управління якістю на базі методології CAF 2020 (Загальна схема оцінювання).
- Встановлення та моніторинг ключових показників ефективності (KPI).
- Постійна оптимізація процесів надання публічних послуг.
- Формування сучасних моделей лідерства та розвиток вищого корпусу держслужби.
- Посилення конструктивної взаємодії між топменеджментом та політичними діячами.

- Розбудова бренду роботодавця в державному секторі.
- Створення інклюзивного та привабливого робочого середовища.

Ключовим аспектом сучасної кадрової політики в органах публічної влади є мінімізація суб'єктивних чинників під час найму. Для досягнення цієї мети необхідно законодавчо закріпити механізми, що гарантують прозорість і демократичність відбору [11].

Основним інструментом тут виступає відкритий конкурс, який потребує детального нормативного врегулювання на кожному етапі: чітке формулювання кваліфікаційних вимог до кандидатів; прозоре оголошення про наявність вакантних посад; стандартизована процедура оцінювання та відбору; призначення на посаду виключно за результатами рейтингування.

Такий підхід не лише забезпечує рівний доступ громадян до служби, а й сприяє залученню найбільш компетентних фахівців, здатних ефективно виконувати завдання державного значення.

Оновлення інструментарію відбору на державну службу є фундаментом перезавантаження системи врядування. Цей процес регламентується Стратегією реформування державного управління на 2022–2025 роки, де ключовим вектором визначено професіоналізацію публічної служби.

Основними завданнями Стратегії у сфері рекрутингу та селекції є: модернізація алгоритмів вступу на службу та роботи Комісії з питань вищого корпусу; створення дієвого кадрового резерву та впровадження прозорих ліфтів для кар'єрного просування; активізація залучення жінок до посад категорії «А» та забезпечення балансу представництва на всіх рівнях; розвиток інституту стажування для залучення висококваліфікованих молодих кадрів; популяризація престижу державної служби [16].

Попри задекларовані цілі, аналіз практичної реалізації свідчить про стагнацію реформи. Основні виклики та невиконані завдання включають: процедури відбору залишаються застарілими. Механізми просування по службі наразі перебувають лише на стадії розробки. Очікується, що нові законодавчі норми згідно з планом Ukraine Facility набудуть чинності лише у третьому кварталі 2025 року.

Через безпекові умови повноцінний конкурсний відбір не відновлено. Це спричинило критичне зростання кількості «позаконкурсних» призначень. За даними НАДС, упродовж 2022–2023 років без конкурсу на посади було призначено 49,9 тис. осіб. Таке відтермінування створює ризик організаційного колапсу в майбутньому, коли державним органам доведеться проводити величезну кількість конкурсів у стислі терміни.

Спостерігається тривожна динаміка відтоку професіоналів. У 2023 році показники плинності суттєво перевищили цифри попереднього року: категорія «А»: зросла з 24% до 29%; категорія «Б»: зросла з 14% до 20%; категорія «В»: зросла з 20% до 27%.

Питання рівного представництва залишається невирішеним і потребує не лише декларацій, а й глибокої інтеграції гендерних підходів у бюджетний процес та законодавство [12].

Для успішного повернення до конкурсних процедур необхідно забезпечити: оперативне та широке інформування про вакансії через сучасні медіаресурси; розробка нормативної бази для формування автономних конкурсних комісій, що гарантуватиме демократичність рішень; впровадження передових західних технологій контролю та верифікації результатів конкурсу для визначення найбільш гідних переможців [5].

Фундаментом для залучення ефективних менеджерів та висококласних фахівців на керівні посади є розбудова дієвого кадрового резерву. Сучасна стратегія формування резерву має виходити за межі державних структур: до нього слід залучати талановитих випускників профільних університетів, активну молодь та успішних професіоналів із приватного сектору. Важливо впроваджувати інноваційні методи оцінювання, які б поєднували глибокий аналіз ділових компетенцій із врахуванням колективної думки.

Питання мотивації залишається одним із найбільш гострих. Соціологічні дослідження свідчать про певний парадокс: хоча більшість службовців задоволені своїм професійним вибором та бачать перспективи кар'єрного росту, рівнем заробітної плати задоволений лише кожен п'ятий [1].

В умовах воєнного стану та складної ситуації на ринку праці, публічна служба потребує конкурентоспроможної системи компенсацій. Нова модель оплати праці, що впроваджується з 2024 року, базується на класифікації посад та зміні структури виплат: 70% — фіксований посадовий оклад; 30% — преміальні та стимулюючі виплати.

Такий підхід відповідає стандартам ЄС і покликаний мінімізувати суб'єктивізм у нарахуванні винагород, підвищуючи привабливість служби для кваліфікованих експертів [15]. Розвиток кадрового потенціалу в органах публічної влади має відбуватися в контексті підвищення престижу професії. Можна виділити такі стратегічні вимоги до формування кадрової політики в Україні [5]: реалізація програм підтримки обдарованої молоді незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання; посилення контролю за призначенням випускників, що навчалися за державним замовленням, та стимулювання роботодавців до надання першого робочого місця молодим спеціалістам; створення умов для виховання кадрів, готових до викликів науково-технічного прогресу; залучення експертів до прогнозування потреб у кадрах та постійного аналізу ефективності поточної політики; розробка сучасних професійних стандартів для всіх категорій посад; гарантування належного фінансування підрозділів, відповідальних за кадрове адміністрування; активне запозичення найкращих світових практик у сфері HR-менеджменту в публічному секторі; постійний моніторинг кадрових процесів та оперативне реагування на будь-які прояви зловживань чи корупції.

3.3 Впровадження інструментів розвитку кар'єри персоналу органу публічної служби

Ефективна модель кар'єрного просування персоналу є запорукою виконання ключової місії інституції — підвищення якості реалізації державних функцій. Це обумовлює необхідність інтеграції індивідуальних траєкторій професійного росту в загальну стратегію розвитку органу публічного управління. Такий підхід дозволяє гармонізувати особисті амбіції співробітників

із цілями організації, створюючи єдину систему управління кадровими ресурсами, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності установи.

Для реалізації цього завдання доцільно поєднати персональні навчальні плани зі стратегією розвитку кадрового потенціалу. В межах механізму формування професійних компетенцій пропонується впровадити два базові інструменти планування та моніторингу. Стратегічна карта планування ділової кар'єри — інструмент макрорівня, що дозволяє управляти кадровим потенціалом через визначення його кількісних і якісних параметрів у контексті модернізації публічного сектору. Дорожня карта розвитку кар'єри працівника — деталізований план індивідуального професійного сходження.

Стратегічна карта планування кар'єри виступає механізмом узгодження внутрішніх переваг органу влади з потребами у висококваліфікованих кадрах. Вона формується з урахуванням лімітуючих факторів — бар'єрів, що виникають через недостатній рівень розвитку фахових навичок персоналу.

Використання стратегічної карти забезпечує: конкретизацію цілей розвитку людського капіталу в організації; ідентифікацію найбільш продуктивних методів і засобів досягнення цих цілей; прозорість процесів кадрового просування для всього колективу.

Процес формування стратегічної карти розпочинається з детального аналізу стратегічного плану розвитку установи та побудови дерева цілей. Цей аналіз має базуватися на синтезі потреб у підвищенні якості сервісів та актуальних трендів у сфері надання адміністративних послуг. Паралельно формуються конкретні вимоги до персоналу: рівень кваліфікації, профіль компетенцій, наявність наукових здобутків тощо. Важливо враховувати, що на потребу в кадрах певного профілю впливають не лише демографічні чинники, а й динаміка змін у нормативно-правовій базі, що може призводити до ризиків порушення трудового законодавства.

Наступним кроком є аудит поточного стану кадрового потенціалу та його порівняння з цільовими показниками. На основі цього GAP-аналізу (зіставлення наявних та необхідних характеристик) формується перелік пріоритетних змін та проводиться попередня оцінка фінансових витрат. Такий підхід дозволяє:

відсіяти економічно недоцільні заходи; визначити шляхи залучення додаткових інвестицій у людський капітал; за необхідності скоригувати загальну стратегію розвитку органу влади.

При цьому обов'язково встановлюються часові горизонти для вибудовування чітких стратегічних контурів реалізації запланованих трансформацій. Завершальним етапом створення стратегічної карти є розробка детального плану заходів у форматі дерева рішень. Цей інструмент дозволяє збалансувати два основні шляхи задоволення кадрового дефіциту: залучення нових спеціалістів; підвищення кваліфікації та перепідготовка існуючого штату.

Планування має бути багаторівневим та охоплювати як оперативну перспективу (1–2 роки), так і стратегічну (понад 5 років). Якщо на довгостроковий період плануються загальні показники, то на найближчу та середньострокову перспективу заходи мають бути максимально конкретизованими та прив'язаними до професійних траєкторій окремих працівників.

На етапі реалізації стратегічної карти загальні вектори підготовки та перекваліфікації персоналу визначаються без персональної прив'язки до конкретних осіб, а на основі функціональних потреб підрозділів або специфіки штатних посад. Ці напрями конкретизуються через вибір відповідних форм навчання: профільне перенавчання, професійне стажування чи цільова підготовка фахівців. Після формування структури пріоритетів здійснюється відбір освітніх програм та установ, здатних забезпечити необхідний рівень кваліфікації.

Доцільно скласти деталізований опис стратегічної карти на короткостроковий період (1–2 роки). Такий підхід зумовлений динамічністю середовища: у довгостроковій перспективі (понад 2 роки) зміст освітніх компонентів та склад виконавців неминуче зазнають суттєвих коректив. Для стратегічного горизонту планування достатньо визначити лише ключові концептуальні орієнтири розвитку кар'єри.

Використання стратегічної карти як інструменту управління дозволяє: наочно структурувати зміст кадрової політики в логічній послідовності;

формувати ієрархічне «дерево цілей» та «дерево рішень» для реалізації кадрових стратегій; забезпечити прозорість управлінських рішень для персоналу всіх рівнів; мінімізувати суб'єктивізм та підвищити загальну ефективність кадрового менеджменту в органі публічної влади.

Логіка та етапність розробки стратегічної карти розвитку професійної кар'єри в системі публічного управління систематизована у вигляді алгоритму на рисунку 3.1.

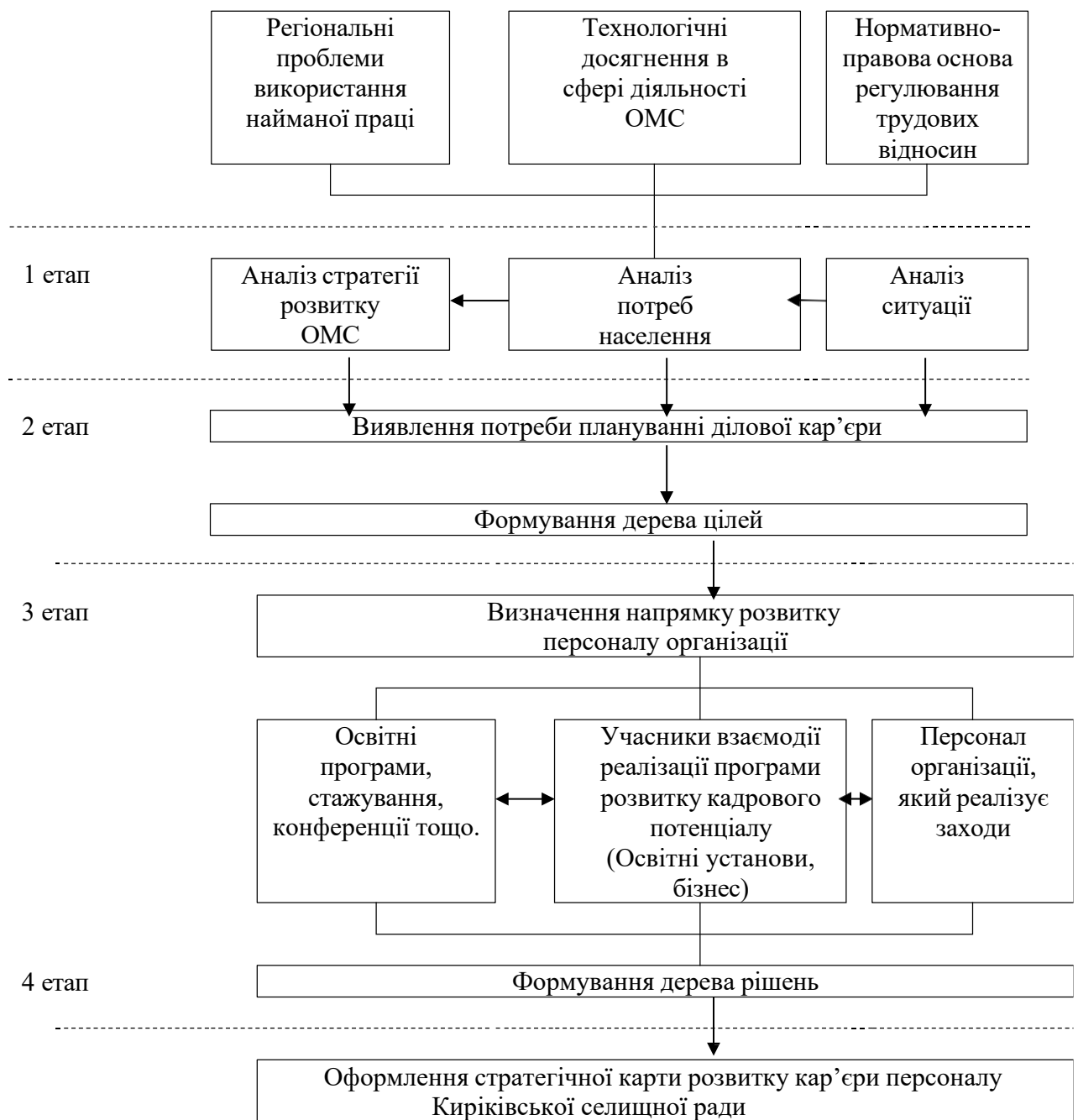


Рисунок 3.1 – Стратегічна карта розвитку кар'єри персоналу органу

публічної служби

Своєю чергою, дорожні карти професійного розвитку розробляються на основі загальної стратегічної карти органу публічного управління. Цей інструмент є специфічним методом управління трудовим потенціалом, який задає вектор індивідуального зростання працівника. Головна мета дорожньої карти — гармонізувати особисті кар'єрні прагнення фахівця зі стратегічними цілями та пріоритетами державної інституції чи органу місцевого самоврядування.

Відповідно до наукових підходів, у дорожній карті розвитку кар'єри обов'язково відображаються такі елементи [41]: загальний опис функціональних областей, у яких працівнику необхідно підвищити свою професійну конкурентоспроможність; детальний перелік конкретних знань, навичок та ключових компетенцій, якими має оволодіти фахівець у межах обраної сфери; комплекс технологій, методів та засобів (навчання, тренінги, стажування), необхідних для формування професійної компетентності.

Враховуючи специфіку системи безперервної професійної освіти, де результати атестації залишаються чинними протягом 5 років, логічним є розробка індивідуальної дорожньої карти саме на цей п'ятирічний цикл. Це дозволяє працівникові послідовно та системно реалізувати свій індивідуальний план навчання, узгоджуючи його з етапами професійної перевірки.

У сучасній науковій думці сфері HR-менеджменту кар'єра трактується не просто як зміна посад, а як результат свідомої професійної позиції та поведінки особистості. Вона слугує ключовим цільовим орієнтиром у загальній системі управління трудовим потенціалом інституції [43]. Варто зауважити, що внесок працівника в ефективність організації не є рівномірним на різних етапах його професійного шляху. Не кожен період кар'єри супроводжується миттєвою віддачею у вигляді максимального результату. Саме тому критично важливою умовою формування якісного кадрового корпусу органу публічного управління є синхронізація індивідуальної ділової кар'єри зі стратегічними планами розвитку установи.

Практичне використання дорожньої карти розвитку кар'єри працівника

стає тим інструментом, що дозволяє кадровій службі трансформувати стихійні переміщення персоналу в керований процес. Це забезпечує взаємоузгодженість між кар'єрними амбіціями фахівця та вектором стратегічного поступу органу влади.

Загальна концептуальна модель дорожньої карти, що відображає взаємозв'язок між етапами професійного розвитку та стратегічними цілями, представлена на рисунку 3.2.

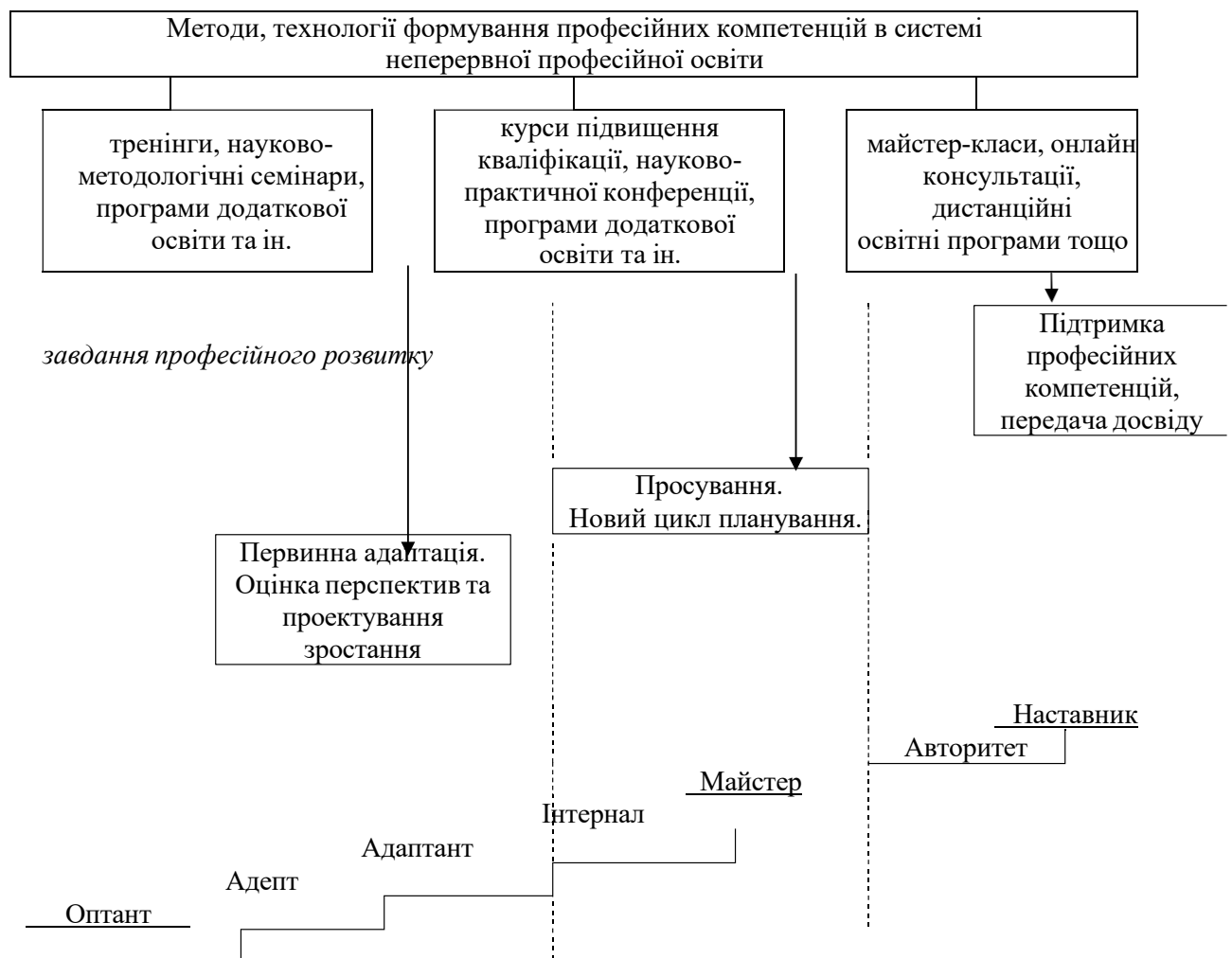


Рисунок 3.2 - Дорожня карта розвитку кар'єри персоналу
Кириківської селищної ради

Просування за визначеною кар'єрною траєкторією обумовлюється як внутрішніми чинниками (особиста мотивація, прагнення до певного статусу, розширення повноважень), так і зовнішніми стимулами, що охоплюють систему

матеріального та морального заохочення. Для того, щоб дорожня карта була інтегрована у загальну стратегію органу публічного управління, вона має містити конкретні параметри. Ці показники дозволяють надати процесу професійного зростання формалізованих рамок, що є необхідним для ефективного планування та моніторингу якості кадрового складу.

До основних критеріїв оцінки кар'єрного шляху належать [20]:

- ✓ дистанція маршруту - сукупна кількість посадових позицій, які працівник має пройти від початкової точки до цільового професійного піка;
- ✓ часовий регламент етапів — тривалість періоду, необхідного для набуття визначених компетенцій або досягнення встановленого рівня професійної конкурентоспроможності на кожній посаді.

Важливо розуміти, що така карта не є незмінним догматичним сценарієм. Вона передбачає можливість гнучкого коригування у разі трансформації особистих цілей фахівця або зміни стратегічних векторів розвитку самої установи. Хоча змістовне наповнення дорожньої карти ініціюється працівником самостійно, її синхронізація з планом розвитку організації має характер рекомендації. Професійні амбіції окремого фахівця можуть не завжди повністю збігатися з баченням керівництва. Саме тому після етапу самостійного планування кадровій службі необхідно провести аналіз кореляції індивідуальних планів зі стратегічною картою персоналу.

Така орієнтація системи управління дозволяє не лише формувати необхідні якісні характеристики людських ресурсів, а й автоматично створювати надійний кадровий резерв. Це, своєю чергою, підвищує загальну стійкість та конкурентоспроможність організації. Зрештою, наповнення дорожньої карти залежить від конкретної фази професійного циклу, у якій перебуває працівник. Це вимагає постійного вдосконалення процедур оцінювання, атестації та преміювання. Тільки за умови прозорих механізмів мотивації можна забезпечити планомірне переміщення фахівця ієрархічними сходами у разі успішного виконання ним умов переходу на вищий рівень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення актуальної наукової проблеми щодо оцінки стану розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби та розроблення напрямів її удосконалення, розробки комплексу теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій.

Визначено, що кадровий потенціал органу публічної служби постає як багатогранний та стратегічно важливий ресурс системи публічної служби. Він охоплює сукупність наявних або латентних спроможностей персоналу в державних структурах, органах місцевого самоврядування та громадському секторі. Цей потенціал спрямований на реалізацію управлінських функцій, розробку інноваційних ідей та надання суспільних послуг на основі професійних компетентностей, інтелектуального капіталу, етичних норм та психофізіологічних характеристик фахівців.

Доведено високий ступінь стабільності кадрової архітектури установи. Протягом 2023 та 2024 років сукупна кількість працівників залишалася константною та фіксувалася на рівні 59 штатних посад. Показник темпу зростання у цей період склав рівно 100 %, що підтверджує незмінність організаційної структури та відсутність кадрових змін. Певна трансформація чисельності персоналу відбулася у 2025 році, коли загальний штат розширився до 61 одиниці. Порівняно з попереднім звітним періодом відбулося зростання на 2 посади, що у відсотковому еквіваленті становить 103,39 % (позитивний приріст на рівні 3,39 %). Варто акцентувати, що розширення мало селективний характер і стосувалося виключно відділу фінансово-господарського забезпечення, штат якого збільшився з 14 до 16 фахівців (динаміка росту — 114,29 %).

Встановлено, що освітній рівень працівників Кириківської селищної ради за період 2023–2025 років дозволяє визначити інтелектуальний капітал установи та простежити вектори його трансформації. Попри певну корекцію питомої ваги (з 66,7% у 2023 році до 57,4% у 2025 році), дана категорія залишається фундаментом кадрового складу. Саме ця група забезпечує належну якість реалізації адміністративних функцій та високу професійну компетентність при

ухваленні управлінських рішень. Зростання чисельності цієї категорії з 12 до 14 осіб вказує на наявність внутрішнього кадрового резерву. Це створює сприятливі умови для подальшої професійної інституалізації працівників через механізми перепідготовки та здобуття вищих ступенів освіти. Динамічне зростання технічного та допоміжного персоналу. Дана категорія працівників із середньою освітою продемонструвала найбільш виражену динаміку (збільшення з 4 до 12 осіб). Така тенденція безпосередньо зумовлена розширенням функціональних завдань ради та необхідністю посилення технічного супроводу муніципальної діяльності.

Доведено, що відділ загальної організаційно-кадрової роботи Кириківської селищної ради має стратегічне значення для стабільності всього муніципального апарату. Підрозділ забезпечує життєдіяльність ради через адміністрування кадрового документообігу; розробку нормативно-правових актів; супровід професійної підготовки кадрів; моніторинг дотримання антикорупційних та трудових регламентів. Дослідження акцентувало увагу на тому, що кадрова служба надає перевагу експертним знанням та діловій етиці, що позитивно впливає на якість управління. Проте виявлений розрив у сприйнятті прозорості процедур іншими відділами вказує на «точки росту». Необхідно вдосконалити внутрішні комунікації та активізувати використання кадрового резерву як відкритого соціального зростання всередині установи.

Встановлено, щоб перелік кандидатів був репрезентативним та якісним, необхідно зосередитися на двох аспектах: інформаційній кампанії та активному пошуку. Інформаційна підтримка реалізується через офіційні веб-ресурси громад та медіа-кампанії. Згідно з типовими рекомендаціями, найбільш ефективним рішенням є створення спеціалізованого інформаційного порталу. Такий ресурс забезпечує прозору комунікацію між громадою та особами, які зацікавлені у побудові кар'єри в муніципальному управлінні.

Обґрунтовано, що фундаментом для залучення ефективних менеджерів та висококласних фахівців на керівні посади є розбудова дієвого кадрового резерву. Сучасна стратегія формування резерву має виходити за межі державних структур: до нього слід залучати талановитих випускників профільних

університетів, активну молодь та успішних професіоналів із приватного сектору. Важливо впроваджувати інноваційні методи оцінювання, які б поєднували глибокий аналіз ділових компетенцій із врахуванням колективної думки.

Доведено, що доцільно складати деталізований опис стратегічної карти на короткостроковий період (1–2 роки). Такий підхід зумовлений динамічністю середовища: у довгостроковій перспективі (понад 2 роки) зміст освітніх компонентів та склад виконавців неминуче зазнають суттєвих коректив. Для стратегічного горизонту планування достатньо визначити лише ключові концептуальні орієнтири розвитку кар'єри. Використання стратегічної карти як інструменту управління дозволяє: наочно структурувати зміст кадрової політики в логічній послідовності; формувати ієрархічне «дерево цілей» та «дерево рішень» для реалізації кадрових стратегій; забезпечити прозорість управлінських рішень для персоналу всіх рівнів; мінімізувати суб'єктивізм та підвищити загальну ефективність кадрового менеджменту в органі публічної влади.