

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

**РЕВКОВ Артем Вікторович**

**Розвиток кадрового потенціалу організації**  
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-22  
А. В. Ревков

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність та структура кадрового потенціалу.....	6
1.2 Методи формування кадрового потенціалу організації.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	20
2.1 Загальна характеристика діяльності Шаргородської міської ради....	20
2.2 Аналіз системи управління кадровим потенціалом Шаргородської міської ради .....	26
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	36
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства, діджиталізації управлінських процесів та зростання вимог до ефективності діяльності державних установ особливого значення набуває кадровий потенціал організації. Саме працівники, їх професійні знання, компетенції, мотивація та ініціативність визначають здатність організації адаптуватися до змін, забезпечувати якісне надання послуг та досягати стратегічних цілей. Тому розвиток кадрового потенціалу є не лише завданням управління персоналом, а й необхідною умовою успішного функціонування організації в цілому.

Особливої актуальності ця проблема набуває в системі державного управління, де від ефективності роботи персоналу безпосередньо залежить якість прийнятих рішень, рівень довіри громадян та реалізація соціально-економічної політики на місцевому рівні. У зв'язку з цим, формування й розвиток кадрового потенціалу державної установи, зокрема органів районної державної адміністрації, є одним із пріоритетних напрямів у сфері публічного управління.

Проблематика формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств вже тривалий час перебуває в центрі уваги вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження цього напрямку зробили такі вчені, як Дячко Т. А., Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О., Прохорова В. В., Мних О. Б., Горбоконь В. Ю., Занора В. О., Гузенко І. Ю., Гриньова В. М., Дашко І. М., Погорелова Т. О., Касіч-Пилипенко Т. М., Білорус Т. В. та інші, які ґрунтовно досліджували різні аспекти кадрового забезпечення та управління персоналом в організаціях.

Попри наявність нормативно-правової бази та функціонуючих кадрових служб, у практиці діяльності багатьох установ, у тому числі Шаргородської міської ради, залишаються невирішеними питання підвищення мотивації працівників, системної підготовки та перепідготовки кадрів, ефективного використання наявного потенціалу, що зумовлює необхідність проведення

поглибленого аналізу й розробки відповідних рекомендацій.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу в організації. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- розкрити сутність і структуру кадрового потенціалу організації;
- дослідити теоретичні підходи та методи формування й розвитку кадрового потенціалу;
- дослідити загальну діяльність Шаргородської міської ради;
- проаналізувати кадровий потенціал та систему управління персоналом у Шаргородській міській ради;
- виявити основні проблеми у сфері кадрового забезпечення та резерви розвитку;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління кадровим потенціалом.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування, розвитку та використання кадрового потенціалу організації.

**Предметом дослідження** є організаційно-управлінські відносини, що виникають у процесі розвитку кадрового потенціалу в системі державного управління.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічне вивчення проблеми розвитку кадрового потенціалу. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовувались для опрацювання теоретичних джерел і формування цілісного уявлення про сутність кадрового потенціалу. Системний підхід дозволив розглядати кадровий потенціал як складну взаємопов'язану систему в межах організаційної структури. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити різні підходи до управління персоналом у теоретичному та практичному контекстах. Структурно-функціональний метод був корисним для визначення основних елементів кадрового потенціалу та їхнього функціонального навантаження.

Крім того, у дослідженні застосовано методи емпіричного рівня – опитування та експертну оцінку, що дали змогу отримати актуальні дані безпосередньо з практики діяльності Шаргородської районної державної адміністрації.

**Інформаційною основою дослідження** слугують нормативно-правові акти, статистичні матеріали, внутрішня звітність організації, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблемам формування та розвитку кадрового потенціалу.

**Практична значущість** результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованих заходів у діяльності кадрових служб органів державної влади для підвищення ефективності управління персоналом, зокрема в Шаргородській міській раді.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань, містить 6 таблиці і 10 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу

У сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації економіки та зростання вимог до якості управлінських рішень усе більшої уваги набуває питання ефективного використання людського ресурсу в організації. Однією з ключових категорій у цьому контексті є кадровий потенціал, який визначає здатність організації до сталого розвитку, адаптації до змін і досягнення стратегічних цілей.

Науковий інтерес до даної категорії зумовлений її складністю, багатогранністю та важливістю для практики управління персоналом. Незважаючи на широку популярність терміна, серед науковців не існує єдиного підходу до його визначення, що свідчить про необхідність глибшого аналізу його змісту, сутності та структури.

Кадровий потенціал розглядається як один із основних ресурсів підприємства, що безпосередньо впливає на реалізацію його стратегічних цілей [3]. Відповідно, управління цим потенціалом виступає однією з провідних функцій менеджменту на підприємстві. Зміст поняття «кадровий потенціал» пов'язується із сукупністю здібностей, знань, навичок та особистих якостей працівників, які здатні бути використані на користь організації та сприяти її розвитку й конкурентоспроможності.

Аналіз еволюції підходів до визначення терміна «потенціал» свідчить про те, що спочатку це поняття вживалося переважно в контексті індивідуальних фізіологічних або ментальних характеристик людини. У такому трактуванні «потенціал» відображав внутрішні можливості особистості, її здібності до розвитку, самореалізації та навчання. Однак із розвитком науки, техніки й економіки відбулося значне розширення змісту цього терміна. У сучасному

розумінні його дедалі частіше пов'язують із виробничими системами, ресурсними можливостями підприємств і функціонуванням економічних процесів загалом [1].

Відповідно до визначення, поданого у економічному словнику, у сфері економіки під потенціалом розуміють сукупність наявних ресурсів, резервів і засобів, які можуть бути залучені для досягнення визначених цілей розвитку [2]. На макрорівні доцільно говорити про економічний потенціал держави, який охоплює її ресурсну спроможність, рівень розвитку продуктивних сил, обсяг національного багатства та динаміку його зростання, що в комплексі характеризує економічну міць країни [17].

На мікрорівні, зокрема в межах підприємства, потенціал трактується як інтегрована характеристика його внутрішніх можливостей. Так, Е.К. Онищенко визначає потенціал підприємства як максимально можливу сукупність активів і пасивів, які обумовлюють здатність організації до стабільного та якісного розвитку в умовах конкретного економічного середовища [20].

У процесі переходу економіки від екстенсивного до інтенсивного типу розвитку, коли ключовим чинником продуктивності став людський ресурс, виникла необхідність у новому підході до оцінки ролі працівника в системі виробництва. У цьому контексті й сформувалося поняття «кадровий потенціал», яке стало відповіддю на зростаючий запит щодо якісного вдосконалення підходів до формування, використання й управління можливостями працівників [2]. Це поняття акцентує увагу на людському чиннику як основному джерелі розвитку організації не лише на рівні окремого колективу, а й у межах суспільства загалом.

Варто звернути увагу на думку О. Ільїної, яка трактує розвиток кадрового потенціалу як комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття внутрішнього потенціалу працівників та підвищення їх професійних здібностей [19].

У сучасній науковій думці кадровий потенціал трактується як ключовий ресурс організації, здатний забезпечувати її стійкий розвиток та ефективно

функціонування. Так, Леськова С.В. розглядає його як сукупність усіх кадрових можливостей підприємства, де вирішальну роль відіграють професійні компетенції працівників і рівень їхньої мотивації, що спільно дозволяє якісно виконувати виробничі завдання та досягати стратегічних цілей [24].

Згідно з позицією Шаповала О.А., кадровий потенціал слід розуміти як здатність персоналу формувати інноваційні ідеї, створювати нові продукти та рішення. Він охоплює не лише освітньо-кваліфікаційні характеристики працівників, а й їхні психофізіологічні властивості та внутрішню мотивацію до професійного розвитку [51].

У свою чергу, дослідники Зачосова Н.В., Коваль О.В. та Байкер М.В. наголошують на тому, що саме кадровий потенціал може виступати джерелом конкурентних переваг для організації. Вони підкреслюють, що при однакових умовах функціонування суб'єктів господарювання саме рівень розвитку та ефективність використання людського ресурсу визначає успіх у реалізації бізнес-процесів [17].

Олійник Н.В. пропонує трактувати кадровий потенціал як багатовимірне явище, що поєднує професійні здібності, особистісні якості та потенціал для професійної реалізації. Вона підкреслює, що цей ресурс має здатність не лише забезпечувати поточну ефективність, а й сприяти стратегічному поступу організації [31].

Таким чином, формування й підтримка кадрового потенціалу потребують системного підходу, що включає як відновлення фізичних і розумових ресурсів працівників, так і безперервне професійне навчання, розвиток кваліфікації й адаптацію до нових вимог ринку праці [47].

Отже, кадровий потенціал сучасної організації становить основу для реалізації його стратегічного потенціалу, оскільки саме завдяки кваліфікованому, вмотивованому та професійно підготовленому персоналу можлива ефективна реалізація цілей і завдань організації. Відтак, кадровий компонент інтегрується в загальну систему ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання, формуючи її якісну й функціональну основу, що відображено

на рис. 1.1.

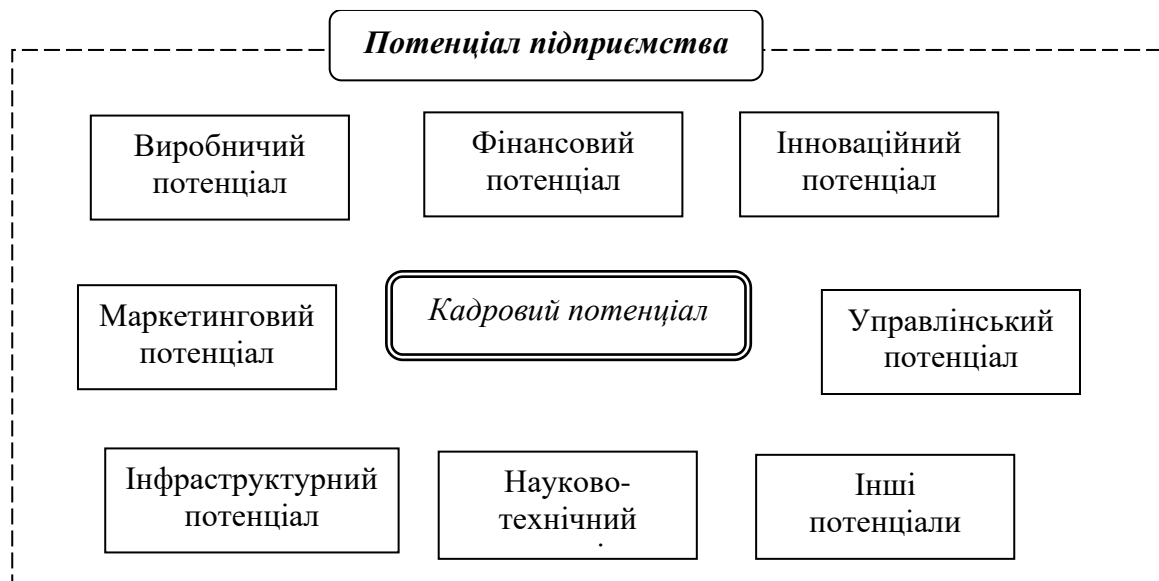


Рис. 1.1. Місце кадрового потенціалу в структурі загального потенціалу підприємства

Джерело: складено автором

Як бачимо, кадровий потенціал займає центральне місце, оскільки саме персонал є рушієм реалізації інших складових – виробничого, фінансового, інноваційного, маркетингового, управлінського, науково-технічного, інфраструктурного потенціалів тощо. Кадрові ресурси забезпечують ефективне функціонування всіх підсистем підприємства, впливаючи як на оперативну діяльність, так і на стратегічний розвиток. Таким чином, кадровий потенціал є не лише окремою складовою загального потенціалу, а й ключовим фактором, що визначає рівень реалізації всіх інших ресурсних можливостей організації.

Слід підкреслити, що забезпечення високої якості кадрового потенціалу підприємства потребує його цілеспрямованого формування на всіх основних етапах процесу управління персоналом. Особливо помітно цей процес проявляється на окремих управлінських фазах, які наочно відображено на рис. 1.2. Саме в межах цих етапів відбувається активне формування та оновлення необхідних компетентностей працівників, що є визначальним для ефективного функціонування кадрового потенціалу підприємства.

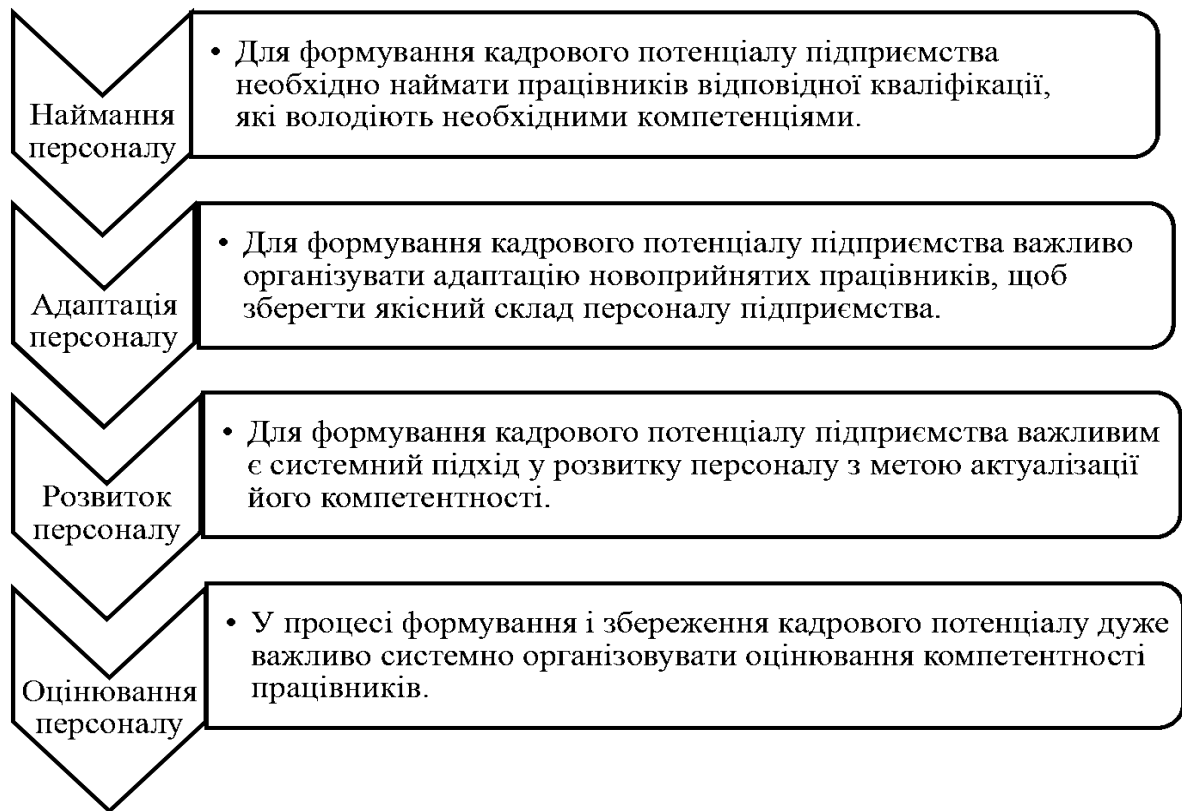


Рис. 1.2. Формування кадрового потенціалу у процесі управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором

У процес управління кадровим потенціалом інтегрується система принципів, яка покликана забезпечити раціональне, ефективне та цілеспрямоване використання людських ресурсів на підприємстві (рис. 1.3). Ці принципи слугують фундаментальною основою для формування кадрової політики, визначаючи стратегічний курс і практичні підходи до реалізації управлінських рішень у сфері персоналу. Вони виступають орієнтирами на всіх етапах роботи з кадрами, від планування чисельності й структури персоналу до відбору, адаптації, професійного розвитку, мотивації та оцінювання результатів діяльності працівників. Дотримання таких принципів сприяє підвищенню узгодженості дій управлінського персоналу, забезпечує системність і цілісність кадрових процесів, а також формує передумови для досягнення як поточних, так і довгострокових цілей організації.



Рис. 1.3. Система принципів управління кадровим потенціалом організації

Джерело: складено автором

Для цілісного уявлення про зміст кадрового потенціалу організації важливо не лише окреслити його загальне визначення, а й проаналізувати його внутрішню структуру. Адже кадровий потенціал є багатовимірним явищем, що включає як формальні характеристики працівника (освіта, досвід, кваліфікація), так і неформальні – такі як мотивація, здатність до навчання, інноваційність, емоційна стійкість тощо. Саме поєднання цих складових забезпечує здатність

персоналу ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, досягати поставлених цілей і забезпечувати конкурентоспроможність організації.

З огляду на це, доцільно розглядати кадровий потенціал як систему, що складається з низки взаємопов'язаних компонентів. У таблиці 1.1 наведено узагальнену характеристику основних елементів кадрового потенціалу, які доцільно враховувати в процесі його оцінювання, формування та розвитку на підприємстві.

Таблиця 1.1

## Компоненти кадрового потенціалу та їх характеристика

№ з/п	Компонент	Характеристика
1	Професійна компетентність	Рівень знань, умінь, навичок та досвіду, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.
2	Кваліфікаційний рівень	Формально підтверджений рівень освіти, спеціалізації та проходження підвищення кваліфікації.
3	Мотиваційний потенціал	Внутрішня зацікавленість працівника у результатах своєї праці, прагнення до самореалізації та професійного зростання.
4	Інноваційна здатність	Схильність до творчості, відкритість до нововведень, здатність генерувати ідеї та впроваджувати зміни.
5	Комунікативні якості	Здатність ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом і зовнішніми партнерами, будувати конструктивні відносини.
6	Організаційна мобільність	Гнучкість, здатність до адаптації в умовах змін, готовність до нових форм праці та переміщення в межах структури.
7	Лояльність до організації	Рівень ідентифікації працівника з цілями підприємства, відданість корпоративним цінностям, готовність працювати на довгостроковий результат.
8	Психоемоційна стійкість	Здатність зберігати продуктивність у стресових ситуаціях, підтримувати позитивний мікроклімат у колективі.

Джерело: складено автором

Представлена в табл. 1.1 класифікація дозволяє детальніше охарактеризувати складові кадрового потенціалу організації. Кожен із компонентів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної трудової діяльності працівників та реалізації стратегічних цілей підприємства. Зокрема, поєднання професійної компетентності, високої мотивації, здатності до

інновацій і комунікації формує основу конкурентоспроможного персоналу. У свою чергу, емоційна стійкість, лояльність до організації та адаптивність до змін забезпечують стабільність і гнучкість у роботі колективу.

Дослідження українських учених [21; 43] свідчать про доцільність впровадження компетентнісного підходу в систему управління кадровим потенціалом підприємства. Цей підхід акцентує увагу не стільки на знаннях, уміннях і навичках працівника в їхньому традиційному розумінні, скільки на формуванні моделі професійної поведінки, що дозволяє встановити чіткий взаємозв'язок між наявними компетенціями та конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності [43].

Головною метою цього підходу є формування у працівників здатності ефективно управляти власними знаннями з метою досягнення високих професійних результатів і підвищення відповідальності у виконанні посадових обов'язків. Цю думку підтверджують дослідження В. Карюк, яка підкреслює, що в контексті розвитку кадрового потенціалу компетентнісний підхід передбачає не лише володіння працівником певним обсягом знань, а, передусім, його здатність практично застосовувати сформовані компетентності у професійній діяльності [21].

Отже, кадровий потенціал є стратегічно важливою складовою ресурсної системи підприємства, яка формує основу його конкурентоспроможності, адаптивності та здатності до інноваційного розвитку. Його сутність полягає не лише в наявності професійно підготовленого персоналу, а й у здатності працівників до постійного розвитку, навчання, взаємодії та ефективної участі в досягненні цілей організації. Комплексний підхід до аналізу кадрового потенціалу, з урахуванням його структури та принципів управління, дає змогу визначати сильні й слабкі сторони кадрового забезпечення, своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища та формувати умови для сталого розвитку підприємства. Розуміння структури кадрового потенціалу створює основу для ефективного управління ним, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

## 1.2. Методи формування кадрового потенціалу організації

Ефективне формування кадрового потенціалу передбачає системне використання сукупності методів, які забезпечують розвиток особистісних, професійних і поведінкових характеристик працівників відповідно до потреб організації. З урахуванням постійних змін в економіці, вимог ринку праці та трансформації технологій, процес формування кадрового потенціалу має бути неодноразовим і поетапним, охоплюючи всі етапи життєвого циклу працівника в організації – від добору до професійного зростання й утримання персоналу.

Загалом, методи формування кадрового потенціалу можна згрупувати за кількома критеріями, зокрема: за змістом, за формою реалізації, за рівнем втручання в управлінський процес тощо. На практиці найчастіше виділяють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, кожна з груп яких виконує специфічні функції у процесі кадрового розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Класифікація методів формування кадрового потенціалу організації

№ з/п	Група методів	Зміст та приклади використання
1	Адміністративні	Засновані на регламентуючих управлінських діях. Включають: розробку посадових інструкцій, планування кар'єри, ротацію, оцінку персоналу, нормативні акти щодо адаптації та атестації.
2	Економічні	Орієнтовані на матеріальне стимулювання працівників. Приклади: система премій, бонусів за результати, оплата навчання, фінансові заохочення за підвищення кваліфікації.
3	Соціально-психологічні	Спрямовані на створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Методи: наставництво, коучинг, моральне стимулювання, тимбілдинг, залучення до стратегічного планування.
4	Освітньо-розвивальні	Спрямовані на підвищення рівня знань і компетентностей. Включають: тренінги, семінари, підвищення кваліфікації, самонавчання, участь у професійних конкурсах і програмах менторства.

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів [19; 42; 45].

Представлена в таблиці класифікація демонструє комплексний характер методів, що використовуються для формування кадрового потенціалу організації. Застосування тієї чи іншої групи методів залежить від стратегічних цілей підприємства, специфіки його діяльності, корпоративної культури та кадрової політики. Найбільшої ефективності можна досягти при поєднанні різних методів – зокрема, адміністративних для структурування процесів, економічних для стимулювання, соціально-психологічних для підтримання лояльності та освітніх – для довгострокового розвитку персоналу.

Отже, формування кадрового потенціалу підприємства – це складний, багаторівневий процес, що вимагає системного використання комплексу методів, орієнтованих як на розвиток особистих якостей працівників, так і на створення відповідних умов у межах організації [18]. Раціональне поєднання адміністративних, економічних, соціально-психологічних та освітніх методів дозволяє забезпечити не лише якісний підбір і розвиток персоналу, а й створити передумови для його утримання, професійного зростання та ефективної самореалізації у межах підприємства.

У сучасній управлінській практиці формування кадрового потенціалу розглядається як багаторівневий процес, що потребує системного підходу. Одним із напрямів такого підходу є використання класичних методів управління персоналом, кожен з яких виконує окрему функцію в забезпеченні стабільного та динамічного розвитку трудових ресурсів організації.

Одним із найбільш розповсюджених є метод матеріального стимулювання. Його сутність полягає у застосуванні фінансових заохочень, спрямованих на активізацію особистісного та професійного розвитку працівників. Зазвичай цей підхід використовується на етапах, коли стратегічне бачення формування кадрового потенціалу ще не сформоване повною мірою. У таких умовах розвиток персоналу може набувати епізодичного характеру через відсутність чітко визначених орієнтирів і цілей. Водночас матеріальна мотивація залишається важливим інструментом залучення й утримання кваліфікованих кадрів.

Іншим напрямом формування кадрового потенціалу є використання так званого методу стратегічного замовлення. Його реалізація полягає у плануванні вакансій, визначенні джерел залучення персоналу (внутрішніх або зовнішніх) та організації роботи з кандидатами. Перевагами цього методу є залучення фахівців, які швидко адаптуються до нового середовища, виявляють активність і лояльність до підприємства. Водночас недоліком є те, що стратегічні вимоги до професійного потенціалу працівників часто залишаються недостатньо сформульованими, що ускладнює прогнозування кадрових потреб у довгостроковій перспективі.

У більш зрілих організаційних структурах застосовується метод програмно-цільового управління. Його характерною рисою є системне поєднання цілей, завдань і ресурсів у межах спеціально розроблених кадрових програм. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість інтересів різних учасників управлінського процесу, сприяє ефективному плануванню та контролю. Широке використання методів системного аналізу, стратегічного планування та пріоритетного ресурсного забезпечення робить цей метод потужним інструментом розвитку персоналу. Проте варто враховувати, що його ефективність прямо залежить від рівня організаційної зрілості підприємства: на початкових етапах діяльності застосування програмно-цільового підходу може бути надто складним і витратним.

Ще одним інструментом, що набуває популярності, є метод проєктного управління. У цьому випадку процес формування кадрового потенціалу розбивається на логічно завершені етапи, кожен з яких реалізується у формі окремого проєкту з чітко визначеною метою, часовими межами та очікуваними результатами. Такий підхід забезпечує високу керованість, адаптивність і орієнтацію на результат. Його застосування вимагає розвиненої системи управління персоналом і компетентної кадрової служби, здатної координувати проєкти розвитку персоналу у межах загальної стратегії підприємства.

Таким чином, класичні методи формування кадрового потенціалу – від матеріального стимулювання до програмно-цільового й проєктного управління

– мають різну природу, сферу застосування та рівень ефективності. Рациональний вибір і поєднання цих підходів залежить від специфіки діяльності організації, її стратегічних орієнтирів, ресурсної забезпеченості та рівня організаційної зрілості.

В умовах динамічного розвитку економіки та безперервного оновлення знань процес формування кадрового потенціалу підприємства має ґрунтуватися не лише на використанні традиційних підходів, але й на впровадженні сучасних, інноваційних методів управління персоналом (рис. 1.4).

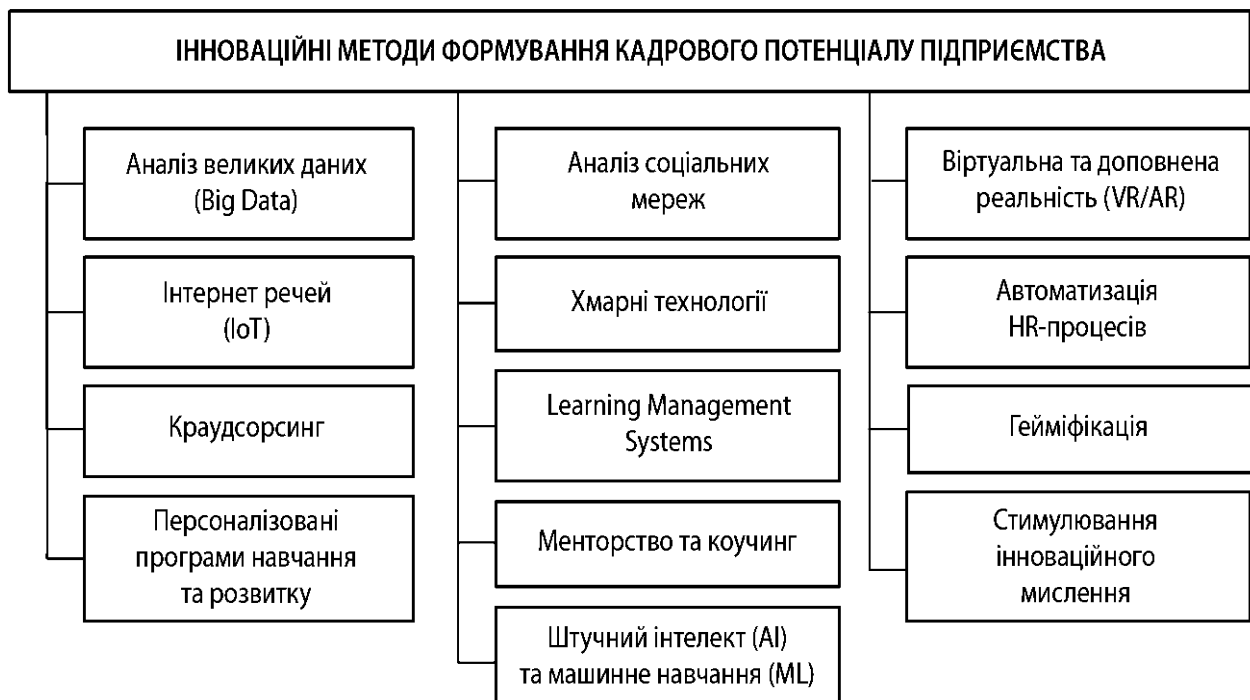


Рис. 1.4. Інноваційні методи формування кадрового потенціалу підприємств

Джерело: авторська розробка.

Інноваційні методи формування кадрового потенціалу підприємства включають такі інструменти:

– аналіз великих даних (Big Data) – використовується для прийняття обґрунтованих HR-рішень на основі аналізу поведінкових, професійних та організаційних показників працівників;

– інтернет речей (IoT) – дає змогу автоматизувати моніторинг умов праці,

контролювати робочі процеси, покращувати ефективність працівників і підвищувати безпеку на робочих місцях;

– краудсорсинг – дозволяє залучати ідеї, рішення та ресурси ззовні або від внутрішніх працівників для вирішення завдань, формування інноваційного середовища й пошуку талантів;

– персоналізовані програми навчання та розвитку – орієнтовані на індивідуальні траєкторії зростання кожного працівника відповідно до його потреб, потенціалу та рівня компетентності;

– аналіз соціальних мереж – застосовується для пошуку кандидатів, вивчення рівня лояльності персоналу, виявлення лідерів думок і управління HR-брендом компанії;

– хмарні технології – забезпечують мобільність, доступність HR-сервісів, обмін інформацією та інтеграцію кадрових процесів у єдину цифрову систему;

– learning Management Systems (LMS) — спеціалізовані платформи для організації та моніторингу процесу навчання, оцінювання знань і формування цифрових компетенцій персоналу [13];

– менторство та коучинг – індивідуальні підходи до розвитку співробітників, орієнтовані на передачу досвіду, підтримку кар'єрного зростання та формування лідерських якостей;

– штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML) – дозволяють автоматизувати процеси рекрутингу, аналізувати профілі кандидатів, прогнозувати ефективність персоналу та будувати кар'єрні маршрути;

– віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) – створюють умови для інтерактивного навчання, моделювання виробничих ситуацій і проведення безпечних тренінгів у віртуальному середовищі;

– автоматизація HR-процесів – передбачає використання спеціалізованих програм для управління персоналом, зменшення рутинної роботи та підвищення ефективності HR-служби;

– гейміфікація – інтегрує ігрові елементи в навчальні та управлінські процеси для підвищення мотивації, залучення працівників і розвитку командної

взаємодії;

– стимулювання інноваційного мислення – сприяє розвитку креативності, ініціативності та здатності до генерування нестандартних рішень через інкубатори ідей, хакатони, конкурси.

Отже, формування кадрового потенціалу є стратегічно важливим процесом для будь-якої організації, що прагне забезпечити свою конкурентоспроможність, гнучкість і інноваційність. Сучасна практика управління персоналом вимагає інтеграції як класичних, так і інноваційних методів, що дозволяє охопити широкий спектр потреб – від базової мотивації до розвитку високотехнологічних компетенцій. Застосування адміністративних, економічних, соціально-психологічних і освітньо-розвивальних підходів створює умови для комплексного підходу до розвитку персоналу. Водночас упровадження цифрових технологій, гейміфікації, штучного інтелекту та персоналізованих програм навчання відкриває нові можливості для формування кадрового потенціалу, адаптованого до викликів сучасного ринку праці. Рациональне поєднання цих методів дає змогу підприємству не лише ефективно управляти персоналом, а й забезпечити довгостроковий розвиток і стабільність кадрового складу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності Шаргородської міської ради

Шаргородська міська рада є органом місцевого самоврядування, що здійснює свою діяльність у межах Шаргородської територіальної громади, розташованої на території Могилів-Подільського району Вінницької області. Як публічна установа, рада виконує представницькі, виконавчі та контрольні функції відповідно до Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Бюджетного та Податкового кодексів України, а також інших законодавчих актів, що регламентують діяльність органів влади на місцях.

Основними функціями ради є: управління об'єктами комунальної власності, розробка та реалізація місцевих програм економічного й соціального розвитку, забезпечення надання адміністративних послуг населенню, здійснення містобудівної діяльності, підтримка освіти, охорони здоров'я, культури та спорту, а також участь у реалізації державної політики на місцевому рівні. Важливою частиною роботи ради є бюджетне планування та управління фінансовими ресурсами громади, що дозволяє забезпечувати функціонування інфраструктури, фінансувати установи соціального призначення та впроваджувати стратегічні ініціативи.

На території Шаргородської громади функціонує велика кількість населених пунктів – сіл і селищ, що потребує чіткої організації управлінської вертикалі, децентралізації повноважень і тісної взаємодії між підрозділами міської ради та старостатами. Таким чином, Шаргородська міська рада має багатокомпонентну організаційну структуру, що включає виконавчий комітет, постійні депутатські комісії та низку структурних підрозділів і відділів, зокрема (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура Шаргородської міської ради

Джерело: складено за даними Шаргородської міської ради [52]

Як бачимо, у структурі Шаргородської міської ради функціонує низка спеціалізованих відділів, які забезпечують реалізацію повноважень органу місцевого самоврядування в окремих сферах суспільного життя. Розглянемо найбільш вагомі з них, з огляду на їх вплив на управлінські процеси та потребу в якісному кадровому забезпеченні:

1. Відділ освіти, молоді та спорту – здійснює управління у сфері дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, координує роботу освітніх закладів громади, впроваджує програми національно-патріотичного, культурного та фізичного виховання молоді. Кадровий потенціал цього підрозділу має стратегічне значення, оскільки саме через нього реалізується державна політика у сфері формування людського капіталу на місцевому рівні.

2. Фінансовий відділ – відповідає за складання, виконання та контроль місцевого бюджету, а також за раціональне використання фінансових ресурсів громади. Ефективність роботи цього підрозділу безпосередньо залежить від професійної компетентності персоналу, їхньої здатності до аналітичного мислення, точності у розрахунках і дотримання чинного законодавства.

3. Відділ містобудування та архітектури – забезпечує регулювання забудови, розробку містобудівної документації, контроль за дотриманням архітектурних норм. У зв'язку з динамікою розвитку інфраструктури та зростанням інвестиційної привабливості громади, даний підрозділ вимагає висококваліфікованих фахівців з інженерно-технічними знаннями та аналітичними здібностями.

4. Юридичний відділ – здійснює правове забезпечення діяльності ради, готує проекти нормативно-правових актів, супроводжує юридичні спори, контролює дотримання законодавства. Особливої уваги в межах кадрової політики тут набуває вимога до юридичної грамотності, здатності орієнтуватися в змінах нормативної бази та практичного досвіду у сфері адміністративного права.

5. Відділ з питань персоналу – виконує ключову функцію у процесі управління кадровим потенціалом. Його завдання включають: планування потреб у кадрах, організацію підбору персоналу, ведення кадрової документації, реалізацію заходів з розвитку та оцінки персоналу. Компетентність працівників цього відділу визначає ефективність кадрової політики всієї міської ради.

6. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) – є «фронт-офісом» органу місцевого самоврядування, через який реалізується надання адміністративних, реєстраційних, дозвільних та інших послуг населенню. Працівники ЦНАП повинні володіти високими комунікативними навичками, знаннями в сфері адміністративного права та клієнтоорієнтованістю, оскільки саме вони формують публічний імідж влади у свідомості громадян.

Окрім вищезазначених, у структурі міської ради діють й інші підрозділи (наприклад, відділ соціального захисту, відділ культури тощо), які також виконують важливі функції у забезпеченні життєдіяльності громади.

У 2024 році загальний обсяг бюджету Шаргородської територіальної громади становив близько 219,9 млн грн, з яких понад 121 млн грн становили власні доходи, включаючи податкові надходження та інші джерела наповнення

місцевої скарбниці (табл. 2.1). Суттєву частину витрат громади складають видатки на оплату праці працівників міської ради та її структурних підрозділів. Так, на заробітну плату у 2024 році було спрямовано понад 12,7 млн грн (64,5 % усіх видатків), а на нарахування на зарплату (ЄСВ) – 2,73 млн грн, що складає 13,9 % [52].

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники бюджету Шаргородської міської територіальної громади за 2024 рік

№ з/п	Показник	Обсяг, млн грн	Частка у загальному бюджеті, %
1	Загальний обсяг бюджету	219,9	100 %
2	Власні доходи (ПДФО, єдиний податок, плата за землю тощо)	121,0	55,0 %
3	Трансферти з державного бюджету (освітня, медична субвенція тощо)	98,9	45,0 %
4	Видатки на оплату праці	12,7	64,5 %*
5	Нарахування на заробітну плату (ЄСВ)	2,73	13,9 %*
6	Видатки на освіту	≈ 60,0	27,3 %
7	Видатки на охорону здоров'я	≈ 24,0	10,9 %
8	Видатки на соціальний захист, культуру, молодь, спорт	≈ 18,0	8,2 %
9	Капітальні видатки (ремонти, благоустрій, обладнання тощо)	≈ 10,0	4,5 %

Джерело: складено автором за даними [52].

Представлена таблиця узагальнює основні показники формування та використання бюджету громади у 2024 році. Власні доходи забезпечують більш ніж половину загального обсягу надходжень, що свідчить про певну фінансову самодостатність громади. Основна частина видатків спрямовується на забезпечення функціонування закладів освіти та медицини, а також на оплату праці працівників органу місцевого самоврядування.

Окрім поточних витрат, рада активно реалізує проекти через систему публічних закупівель Prozorro, що свідчить про її відкритість, прозорість фінансової діяльності та спроможність залучати ресурси на модернізацію й розвиток. Зокрема, проводяться закупівлі з капітального ремонту

адміністративних будівель, благоустрою територій, придбання технічного обладнання, програмного забезпечення тощо.

Інституційна структура ради забезпечує управління широким спектром сфер життєдіяльності громади. З огляду на це, ефективність реалізації функцій органу місцевого самоврядування значною мірою залежить від якісного кадрового забезпечення, що охоплює як добір персоналу, так і його навчання, адаптацію, мотивацію та розвиток.

Однією з ознак модернізації управлінської діяльності Шаргородської міської ради є поступове впровадження цифрових технологій в організаційні процеси. В умовах розвитку електронного врядування особливої актуальності набуває цифровізація внутрішнього документообігу, комунікації з громадськістю та підвищення прозорості прийняття рішень. У міській раді здійснюється підключення до системи електронного документообігу, що дає змогу мінімізувати паперову бюрократію, оптимізувати обіг інформації між структурними підрозділами та зменшити навантаження на персонал.

Окрім цього, громада поступово впроваджує цифрові сервіси для населення: через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) жителі отримують доступ до широкого спектра адміністративних послуг, частина з яких інтегрована з платформою «Дія». Це дозволяє громадянам здійснювати необхідні дії дистанційно або у скорочені терміни. Додатково, Шаргородська міська рада публікує актуальні рішення, документи та новини на офіційному вебсайті, що підвищує рівень комунікації з громадськістю та довіру до місцевої влади.

Наступним важливим елементом організаційної спроможності ради є діяльність депутатського корпусу, який здійснює представницькі та контрольні функції. У складі Шаргородської міської ради діє 8 постійних депутатських комісій, що спеціалізуються на окремих напрямках: бюджет та фінанси, соціальна політика, освіта, охорона здоров'я, комунальна власність, земельні відносини тощо. Ці комісії здійснюють попередній розгляд проєктів рішень, забезпечують фаховий аналіз питань, які виносяться на сесії ради, та

виступають важливим посередником між апаратом ради й мешканцями громади. Взаємодія депутатського корпусу з виконавчими структурами дозволяє зберігати баланс повноважень, підвищує прозорість прийняття рішень і підсилює легітимність управлінських процесів.

У процесі розвитку громада також бере участь у державних, обласних та міжнародних програмах, що забезпечують додаткові можливості для модернізації інфраструктури, покращення якості послуг та підвищення професійного рівня персоналу. Наприклад, рада долучається до ініціатив з енергоефективності, розвитку соціальної інфраструктури, цифрової трансформації. Це, у свою чергу, вимагає від персоналу не лише традиційних управлінських компетентностей, а й володіння знаннями з проєктного менеджменту, бюджетного планування, комунікацій з партнерами тощо. Міжмуніципальне співробітництво також відкриває нові можливості для обміну досвідом, підвищення кваліфікації кадрів і спільного вирішення територіальних проблем.

Водночас, незважаючи на позитивну динаміку розвитку, діяльність Шаргородської міської ради супроводжується рядом організаційних та кадрових викликів. До основних проблем можна віднести: дефіцит фахівців у певних галузях, насамперед технічного й інженерного спрямування, високу плинність кадрів, обмежене фінансування заходів з підвищення кваліфікації персоналу, а також застарілість частини адміністративної та матеріально-технічної бази. Ці фактори суттєво впливають на ефективність виконання управлінських функцій, уповільнюють реалізацію стратегічних завдань та вимагають переосмислення підходів до формування та розвитку кадрового потенціалу.

Таким чином, діяльність Шаргородської міської ради охоплює широкий спектр завдань у сфері управління територіальною громадою. Її функціонування забезпечується складною адміністративною структурою, що охоплює виконавчі органи, депутатський корпус, старостати та численні профільні відділи. Ефективність реалізації повноважень ради значною мірою

залежить від наявності кваліфікованого персоналу, чіткої кадрової політики та постійного розвитку управлінських компетенцій. З огляду на це, важливим є подальший аналіз кадрового потенціалу ради та особливостей системи управління персоналом, що буде розглянуто в наступних підрозділах.

## **2.2. Аналіз системи управління кадровим потенціалом Шаргородської міської ради**

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від якості реалізації кадрової політики та рівня розвитку управлінських процесів, пов'язаних із персоналом. Шаргородська міська рада, як адміністративний центр об'єднаної територіальної громади, виконує широкий спектр функцій, що потребують висококваліфікованого та вмотивованого кадрового забезпечення. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз системи управління кадровим потенціалом ради, що дозволяє оцінити її організаційні особливості, рівень професійної підготовки працівників, принципи добору, адаптації, розвитку й мотивації персоналу. Такий аналіз є підґрунтям для формування ефективної кадрової стратегії, яка відповідає сучасним викликам публічного управління.

Система управління персоналом в органах публічної влади, зокрема в структурі Шаргородської міської ради, потребує не лише чітко визначених управлінських механізмів, а й належної організації праці апарату. Ефективність реалізації кадрової політики безпосередньо залежить від регламентованого порядку службової діяльності, норм професійної етики, дотримання положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій працівників [1; 20].

Формування організаційної моделі управління персоналом передбачає врахування низки чинників: стилю керівництва, обраних методів управління, рівня кваліфікації керівників, ступеня децентралізації рішень, рівня

інформаційного забезпечення, а також наявності цифрових інструментів, які полегшують обмін інформацією та автоматизують кадрові процеси [30].

Важливим принципом сучасного управління кадрами є детальне регламентування ролей та відповідальності: кожен структурний підрозділ і кожна посадова особа мають чітко визначене місце в організаційній системі, встановлені норми взаємодії між елементами структури, підзвітність, форми комунікацій та порядок прийняття управлінських рішень. Таким чином, кадрове управління виступає не просто адміністративною функцією, а складовою цілісного управлінського процесу, інтегрованого в загальну систему управління громадою.

У контексті Шаргородської міської ради кадрова політика реалізується з урахуванням впливу зовнішніх факторів – політичного середовища, змін законодавства, реформ у сфері децентралізації, цифровізації державного управління тощо, що вимагає постійної адаптації кадрових процесів, гнучкості в підходах до підбору, навчання та утримання працівників.

Одним із інструментів початкового відбору кадрів є проведення співбесід та анкетування кандидатів. У процесі попереднього аналізу враховуються не лише професійні якості, а й соціальні, мотиваційні та особистісні характеристики кандидатів. Зокрема, оцінюється рівень прагнення до самореалізації, наявність соціальних очікувань та мотивація до тривалої співпраці в публічному секторі.

Щодо джерел залучення персоналу, то Шаргородська міська рада використовує поєднання внутрішніх і зовнішніх підходів до формування кадрового резерву. З одного боку, практикується просування працівників усередині організації (внутрішній ринок праці), що сприяє мотивації та збереженню кадрової спадковості. З іншого боку, у разі необхідності залучаються фахівці ззовні – шляхом відкритих конкурсів, взаємодії зі службою зайнятості, розміщення оголошень на порталах державної служби тощо.

Підходи до пошуку, відбору та адаптації кадрів у структурі міської ради продемонстровані на рис. 2.2, який відображає логіку залучення персоналу з

різних джерел, залежно від потреб і кадрової ситуації в конкретному підрозділі.

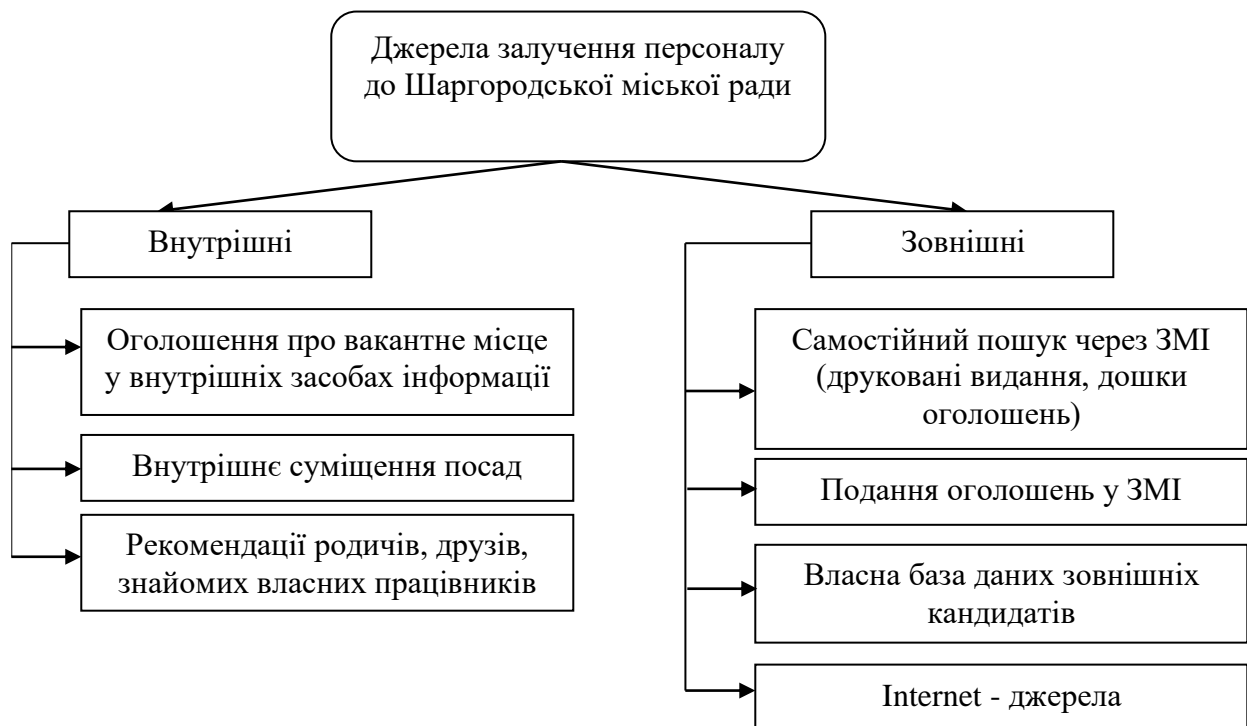


Рис. 2.2. Джерела залучення персоналу до Шаргородської міської ради

Джерело: складено автором на основі даних [52]

Якщо говорити в розрізі структури апарату Шаргородської міської ради, то варто дані про персонал організації подати в таблиці 2.2.

Структура апарату Шаргородської міської ради є розгалуженою та охоплює різні напрямки діяльності органу місцевого самоврядування. Як видно з таблиці, загальна штатна чисельність працівників становить близько 90 осіб, що свідчить про масштабність управлінських функцій, які виконує рада.

До основних підрозділів належать управлінські структури (керівництво, виконавчий комітет), спеціалізовані відділи (фінансовий, юридичний, освітній, культурний, соціального захисту, містобудування, економічного розвитку тощо), служби підтримки (господарський сектор, ЦНАП, служба у справах дітей) та територіальні представництва – старостати.

Найбільше працівників зосереджено у відділі ЦНАП, який виконує функції надання адміністративних послуг населенню громади. Значна кількість працівників також задіяна в секторі старост, що забезпечує управління на

місяцях у віддалених населених пунктах громади.

Таблиця 2.2

## Структура апарату Шаргородської міської ради

№ з/п	Назва структурного підрозділу / посади	Штатна чисельність (осіб)
1	Керівництво (міський голова, заступники, секретар ради)	6
2	Старости старостинських округів	9
3	Загальний відділ	5
4	Організаційний відділ	3
5	Сектор правового забезпечення	2
6	Сектор з питань персоналу	2
7	Відділ з питань бухгалтерського обліку та фінансів	2
8	Відділ з питань реєстрації	3
9	Відділ земельних ресурсів	2
10	Відділ «Центр надання адміністративних послуг» (ЦНАП)	18
11	Сектор з питань цивільного захисту та оборонної роботи	2
12	Служба господарського забезпечення	9
13	Радник голови та спеціаліст з внутрішнього аудиту	2
14	Управління фінансів та економічного розвитку	1
15	Бюджетний відділ	2
16	Відділ економічного розвитку	3
17	Відділ освіти і спорту	4
18	Відділ культури і туризму	4
19	Відділ соціального захисту та охорони здоров'я	3
20	Управління містобудування, архітектури, ЖКГ, екології та комунальної власності	1
21	Відділ містобудування та архітектурно-будівельного контролю	2
22	Відділ житлово-комунального господарства та екології	3
23	Сектор з бухгалтерського обліку та фінансів (при ЖКГ)	2
24	Служба у справах дітей	3
	Усього	90

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту Шаргородської міської ради

Окрему увагу слід звернути на функціональну диференціацію: більшість відділів включає як управлінсько-організаційні одиниці, так і бухгалтерські та облікові служби, що вказує на прагнення до комплексного обслуговування кожного напрямку діяльності. Наявність спеціалістів із питань аудиту, персоналу, мобілізаційної роботи, оборони та цивільного захисту свідчить про дотримання державних стандартів організації управлінської структури.

Загалом, структура Шаргородської міської ради характеризується високим рівнем деталізації, що дозволяє ефективно виконувати як стратегічні,

так і поточні завдання місцевого самоврядування. Така побудова апарату є прикладом сучасного адміністративного устрою громади з орієнтацією на децентралізацію, прозорість управління та обслуговування населення.

У межах аналізу кадрового потенціалу Шаргородської міської ради доцільно здійснити оцінку якісного складу персоналу за такими основними критеріями, як рівень освіти та трудовий стаж, що дає змогу отримати більш комплексне уявлення про фаховий рівень працівників і потенціал їхнього професійного розвитку.

Почнемо з аналізу освітнього рівня працівників апарату ради та її структурних підрозділів. За попередніми даними, переважна більшість посадовців має повну вищу освіту, що відповідає вимогам до посад у сфері публічного управління (рис. 2.3). Зокрема, понад 70 % працівників мають дипломи бакалавра або магістра, близько 6–8 % – є власниками двох і більше дипломів про вищу освіту, що свідчить про глибоку фахову підготовку та прагнення до професійного вдосконалення. Інша частина персоналу (приблизно 20–25 %) має базову або спеціальну середню освіту, здебільшого на технічних або адміністративних посадах. Загалом, структура освітнього рівня персоналу є збалансованою та відповідає вимогам посадових інструкцій і функціонального навантаження на працівників.

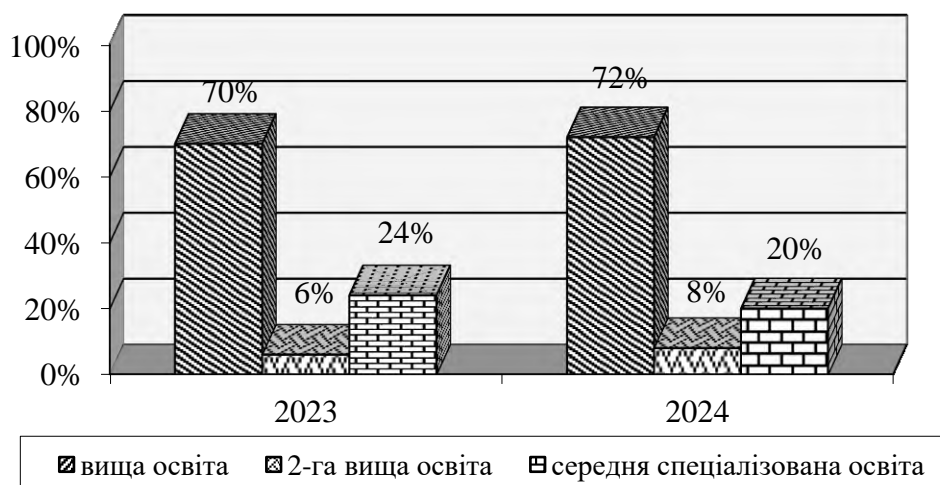


Рис. 2.3. Структура персоналу Шаргородської міської ради за рівнем освіти

Джерело: складено автором за узагальненими кадровими даними міської ради

Не менш важливим показником кадрового потенціалу є професійний досвід і стаж роботи (рис. 2.4). Значна частина персоналу має досвід роботи понад 10 років у системі місцевого самоврядування, що свідчить про стабільність кадрів, напрацьовану інституційну пам'ять і здатність до ефективного виконання управлінських функцій. Водночас, у структурі зайнятих також помітна присутність молодих фахівців з досвідом до 5 років, що сприяє оновленню організаційної культури, впровадженню нових підходів і цифрових рішень у роботі органу місцевого самоврядування.

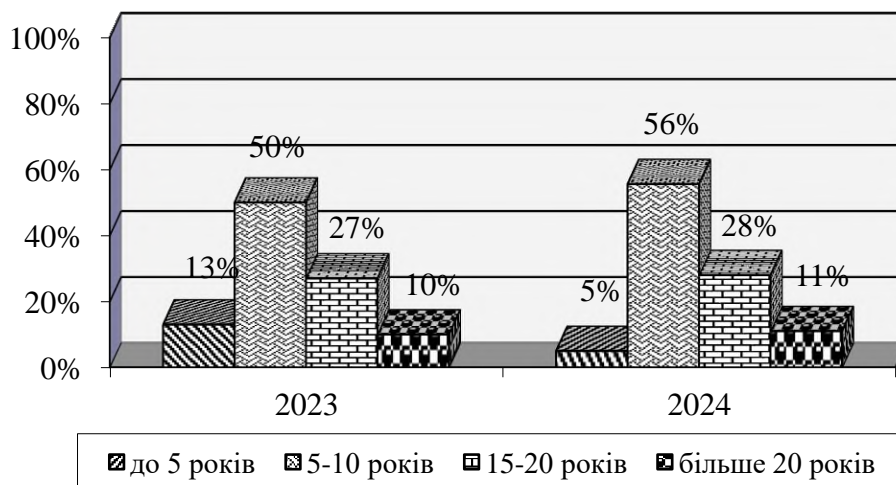


Рис. 2.4. Структура персоналу Шаргородської міської ради за стажем роботи

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності

Таким чином, кадровий склад Шаргородської міської ради демонструє достатній рівень фаховості, освітньої підготовки та професійного досвіду, що створює передумови для реалізації ефективної кадрової політики. Разом із тим, потреба в підвищенні кваліфікації, цифровій грамотності та розвитку управлінських компетентностей залишається актуальною з огляду на трансформаційні процеси в системі публічного управління.

Одним із важливих факторів ефективного функціонування органу місцевого самоврядування є високий рівень професійної підготовки працівників та раціональне використання їхнього потенціалу. Для оцінки якісного складу кадрів доцільно застосовувати узагальнені коефіцієнти, які

відображають ступінь відповідності освіти, досвіду та спеціалізації вимогам посад, а також рівень використання кваліфікації персоналу на практиці.

У таблиці 2.3 наведено динаміку основних показників, що характеризують рівень кваліфікації персоналу Шаргородської міської ради за три роки.

Таблиця 2.3

Оцінка рівня кваліфікації персоналу Шаргородської міської ради за період 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	+,-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	92	94	95	+3	103,3
Чисельність працівників, які мають необхідну освіту, осіб (вища або спец.)	87	90	92	+5	105,7
Чисельність працівників з необхідним досвідом, осіб	82	84	86	+4	104,9
Коефіцієнт кваліфікації працівників (частка з необхідною освітою)	0,95	0,96	0,97	+0,02	102,1
Коефіцієнт використання кваліфікації (працівники на посаді за фахом)	0,91	0,91	0,92	+0,01	101,1
Коефіцієнт спеціалізації працівників	0,88	0,89	0,90	+0,02	102,3
Коефіцієнт стажу роботи у раді (досвід понад 5 років)	0,81	0,82	0,83	+0,02	102,5

Джерело: складено автором на основі Шаргородської міської ради.

Оцінювання кадрового потенціалу Шаргородської міської ради у динаміці за 2022-2024 роки дозволяє виявити основні тенденції в якісному складі персоналу та ефективності його використання.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається помірне зростання середньооблікової чисельності працівників – з 92 осіб у 2022 році до 95 у 2024 році. Така динаміка пояснюється як структурними змінами в організаційній схемі ради, так і розширенням повноважень органу місцевого самоврядування, зокрема в межах реалізації соціальних, культурних та адміністративних функцій.

Показовим є стійке зростання частки працівників з необхідною освітою. У 2024 році їх кількість сягнула 92 осіб (96,8 % від загальної чисельності), що

свідчить про високий рівень професіоналізації кадрового складу. Це підтверджується й коефіцієнтом кваліфікації, який у 2024 році становив 0,97 і є вищим порівняно з 0,95 у 2022 році. Такий результат є позитивним сигналом щодо кадрової спроможності міської ради виконувати складні адміністративно-управлінські функції.

У той самий час зростає і кількість працівників з відповідним досвідом роботи. У 2024 році цей показник становив 86 осіб, що на чотири більше, ніж у 2022 році. Це означає не лише стабільність у кадровому складі, а й поступове накопичення організаційного досвіду, що є критичним для забезпечення безперервності управлінських процесів. Водночас коефіцієнт стажу роботи (0,83 у 2024 році) свідчить про позитивну динаміку кадрового закріплення, що знижує ризики втрати інституційної пам'яті.

Варто також відзначити незначне, але послідовне зростання коефіцієнта спеціалізації працівників, який у 2024 році сягнув 0,90, що вказує на те, що більшість працівників виконують посадові обов'язки, які відповідають їхній кваліфікації та спеціальності. Паралельно з цим зростає і коефіцієнт використання кваліфікації, що говорить про раціональне розміщення кадрів у структурі органу.

У сукупності наведені показники дозволяють зробити висновок, що кадровий потенціал Шаргородської міської ради поступово зміцнюється, зберігаючи високий рівень кваліфікації та адаптації до викликів сучасного публічного адміністрування. Прогнозоване зростання основних показників є наслідком як внутрішньої кадрової політики, так і зовнішніх викликів, які стимулюють розвиток персоналу (участь у програмах цифровізації, модернізація адміністративних послуг тощо).

З метою вдосконалення кадрової політики та покращення системи розвитку кадрового потенціалу Шаргородської міської ради було проведено анкетування серед працівників виконавчих органів. Дослідження мало на меті виявити найбільш дієві форми мотивації, що використовуються або очікуються працівниками у своїй професійній діяльності (рис. 2.5).

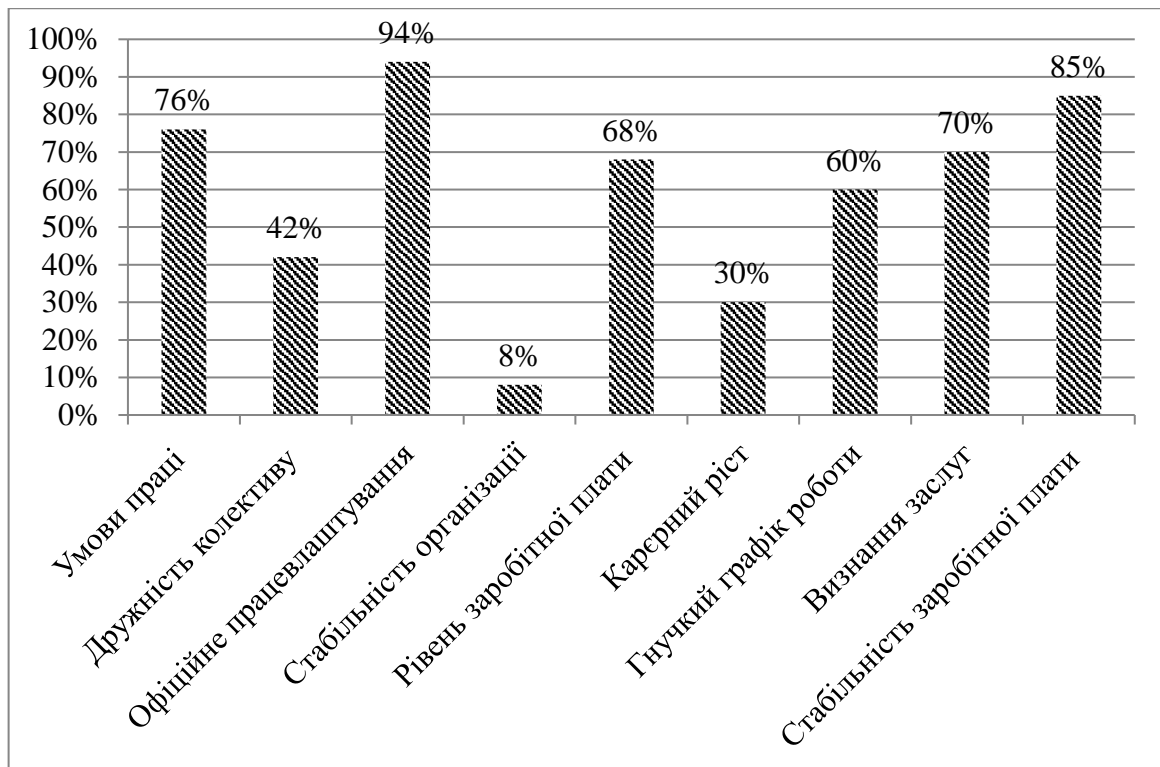


Рис. 2.5. Результати анкетування за формами мотивації Шаргородської міської ради

Джерело: складено автором за даними Шаргородської міської ради

Найвищу оцінку серед усіх варіантів отримала стабільність організації – її як основний фактор мотивації відзначили 94% опитаних, що свідчить про високу цінність надійності й передбачуваності у публічному секторі. Працівники віддають перевагу стабільному місцю праці, що забезпечує впевненість у завтрашньому дні, соціальні гарантії та безперервність трудової діяльності.

На другому місці за значущістю – стабільність заробітної плати (85%). Це підтверджує, що фінансовий аспект, навіть у бюджетних установах, залишається одним із головних стимулів. Показник значно перевищує частку тих, хто звернув увагу на рівень оплати праці – лише 8% респондентів вважають її достатньою. Така ситуація свідчить про певне розчарування у фактичному розмірі винагороди, але водночас – визнання її регулярності та передбачуваності.

Високими також виявилися показники за такими чинниками мотивації,

як:

- умови праці – 76 %;
- визнання заслуг – 70 %;
- кар’єрний ріст – 68 %;
- гнучкий графік роботи – 60 %.

Така ситуація свідчить про те, що працівники цінують комфортне робоче середовище, наявність внутрішнього зростання та професійного визнання. Прагнення до розширення можливостей, зокрема, через гнучкість у графіку або підвищення у посаді, може бути реалізовано шляхом розробки індивідуальних планів кар’єрного розвитку та розвитку системи внутрішнього наставництва.

Натомість офіційне працевлаштування як фактор мотивації отримало лише 42 %, що, ймовірно, пов’язано з тим, що в органах місцевого самоврядування воно сприймається як стандартна умова.

Дружність колективу (відзначили лише 42 %) є менш визначальним чинником, хоча традиційно вважається важливою умовою командної роботи, що може вказувати як на потребу покращення командної взаємодії, так і на те, що працівники ставлять пріоритет на більш практичні аспекти – оплату праці, стабільність і умови.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що система управління кадровим потенціалом Шаргородської міської ради загалом відповідає вимогам сучасного публічного адміністрування, демонструючи стабільність, достатній рівень кваліфікації персоналу та поступову динаміку розвитку. Структура апарату ради є розгалуженою, збалансованою та орієнтованою на ефективне обслуговування громади, а кадровий склад – переважно професійно підготовленим. Водночас аналіз виявив низку актуальних викликів, зокрема потребу в оновленні кадрової політики з акцентом на мотивацію, розвиток управлінських компетентностей, цифрову грамотність і кар’єрне зростання.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Успішна реалізація завдань місцевого самоврядування неможлива без ефективного використання та постійного розвитку кадрового потенціалу. Аналіз функціонування системи управління персоналом у Шаргородській міській раді засвідчив наявність потужного фахового ресурсу, але водночас і виявив окремі недоліки, пов'язані з рівнем мотивації, адаптації нових кадрів, потребою в підвищенні цифрових компетентностей та удосконаленні кар'єрного планування. Саме тому розробка стратегічно обґрунтованих напрямів удосконалення системи роботи з персоналом є необхідним кроком для підвищення ефективності діяльності ради, зміцнення її інституційної спроможності та відповідності сучасним вимогам публічного управління.

У цьому розділі запропоновано основні напрями вдосконалення розвитку кадрового потенціалу Шаргородської міської ради, які враховують як результати емпіричного аналізу, так і кращі практики кадрового менеджменту в органах влади. Окрема увага приділяється формуванню системи професійного розвитку, підвищенню мотивації працівників, удосконаленню внутрішньої комунікації, запровадженню цифрових HR-технологій та розвитку кадрового резерву.

Продовжуючи дослідження, слід зазначити, що успішне функціонування органів місцевого самоврядування, зокрема Шаргородської міської ради, неможливе без цілеспрямованої та системної роботи з персоналом. З огляду на результати попереднього аналізу кадрового потенціалу, а також на виявлені проблемні зони, серед яких недостатня активність у професійному зростанні окремих працівників, обмеженість ресурсів на підвищення кваліфікації та потреба в оновленні мотиваційного механізму – постає необхідність упровадження комплексу практичних заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення розвитку кадрового потенціалу  
Шаргородської міської ради

№ з/п	Напрямок удосконалення	Суть заходів
1	Формування системи безперервного професійного розвитку	Навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах, індивідуальні плани розвитку
2	Розвиток мотиваційної політики	Система преміювання, нематеріальні стимули, прозорі критерії оцінки роботи
3	Вдосконалення внутрішньої комунікації	Проведення стратегічних сесій, зборів, електронна комунікація, обмін зворотним зв'язком
4	Цифровізація HR-процесів	Створення електронної бази персоналу, автоматизація обліку, інтеграція з національними платформами
5	Формування та розвиток кадрового резерву	Складання профілів посад, система оцінки потенціалу, наставництво, адаптаційні програми

Джерело: складено автором на основі результатів аналітичного розділу та узагальнення кращих практик

Перш за все, формування системи безперервного професійного розвитку є фундаментальним кроком у вдосконаленні кадрової політики Шаргородської міської ради. В умовах постійних змін у законодавстві, впровадження нових державних стандартів, цифровізації управлінських процесів та підвищення вимог до публічної служби, професійне навчання перестає бути разовою процедурою і має перетворитися на системну, безперервну практику.

Працівники органів місцевого самоврядування повинні не лише володіти актуальними знаннями у сфері права, бюджетного менеджменту, державних закупівель, документообігу тощо, але й постійно вдосконалювати свої м'які навички – комунікацію, емоційний інтелект, лідерські якості, здатність до міжособистісної взаємодії та роботи в команді. Це особливо актуально для працівників, які мають регулярний контакт із громадянами, зокрема – працівників ЦНАП, старостинських округів, відділів соціального захисту.

У зв'язку з цим, доцільним є впровадження індивідуальних планів професійного розвитку для кожного працівника. Такі плани повинні враховувати: рівень освіти та стаж роботи особи; посадові обов'язки та специфіку підрозділу; результати оцінювання ефективності роботи; цілі

кар'єрного зростання та особистісного розвитку.

Цей інструмент дозволяє перейти від формального навчання до цілеспрямованого й персоналізованого розвитку компетентностей, що забезпечує високу відповідність між завданнями посадової особи та її професійною підготовкою.

Крім того, слід передбачити впровадження електронної платформи навчання або принаймні доступу до онлайн-курсів, вебінарів та тренінгів за напрямками, релевантними для кожної категорії працівників. Участь у програмі «Дія.Цифрова освіта», курсах від Центру підвищення кваліфікації кадрів, платформах Prometheus, Coursera чи Udemu має стати органічною частиною навчального процесу в міській раді.

Важливим елементом має бути й система оцінки результативності навчання, зокрема через сертифікацію, внутрішню атестацію чи проведення контрольного тестування, що дозволить не лише контролювати ефективність вкладених ресурсів, а й виявляти зони, де потрібне додаткове навчання чи менторська підтримка.

Наступним пріоритетним напрямом вдосконалення кадрової політики Шаргородської міської ради є формування сучасної системи мотивації персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні чинники [42]. Як засвідчили результати проведеного анкетування, працівники органу місцевого самоврядування надають особливого значення стабільності трудових відносин, комфортним умовам праці, можливості кар'єрного розвитку, визнанню результатів праці, а також гнучкості в організації робочого часу. Така структура очікувань чітко відображає потребу в системному оновленні мотиваційної політики відповідно до сучасних викликів публічного управління.

З огляду на це, одним із першочергових кроків має стати удосконалення системи преміювання. Наразі премії, надбавки чи заохочення часто мають формальний характер і не завжди відображають реальний внесок працівника. Доцільно перейти до моделі «премія за досягнення», де фінансове заохочення чітко пов'язане з результатами праці, якісними показниками виконання

завдань, участю в проєктах, ініціативністю та інноваційністю.

Окрім матеріальних заохочень, надзвичайно важливим є запровадження системи нематеріального стимулювання, яка також формує лояльність працівників та підвищує їхню мотивацію. Зокрема, мова йде про:

- 1) офіційне визнання професійних досягнень – через подяки, грамоти, відзнаки, публічне оголошення подяки на загальних зборах;
- 2) розвиток механізмів внутрішньої кар'єри – створення прозорих правил просування по службі, участь у кадровому резерві;
- 3) гнучку організацію праці – можливість індивідуального графіка, часткової дистанційної роботи, скороченого робочого дня за потреби;
- 4) індивідуальний підхід до потреб працівників – врахування побажань у розподілі завдань, можливість вибору форм підвищення кваліфікації, забезпечення психологічного комфорту на робочому місці.

Наступним важливим аспектом є вдосконалення внутрішньої комунікації. У багатьох органах влади саме відсутність ефективного обміну інформацією між керівниками та підлеглими, а також між відділами стає причиною дезорганізації, непорозумінь і зниження ефективності виконання функцій. У Шаргородській міській раді доцільно розвивати інтегровану систему внутрішньої комунікації, яка включатиме:

- 1) регулярні інформаційні розсилки з оновленнями, новинами, змінами у нормативних актах;
- 2) створення внутрішнього електронного ресурсу (інтранет), де працівники зможуть швидко знаходити потрібні документи, графіки, інструкції;
- 3) запровадження внутрішніх чатів або корпоративного месенджера для оперативної комунікації між підрозділами;
- 4) проведення періодичних опитувань працівників щодо їхніх потреб, задоволеності роботою, умовами праці;
- 5) організацію внутрішніх зустрічей, обговорень і командних заходів – як формальних (щотижневі наради), так і неформальних (тімбілдінги, святкування, конкурси тощо).

Завдяки цьому не лише підвищиться прозорість управлінських рішень, а й зміцниться організаційна культура, в основі якої лежить довіра, відкритість, взаємоповага та залучення працівників до прийняття рішень [36]. Внутрішня комунікація – це не просто технічний інструмент, а важливий елемент управління людським капіталом, який формує спільне бачення цілей і сприяє згуртованості колективу.

В умовах цифрової трансформації діяльності органів влади надзвичайно актуальним стає впровадження елементів цифровізації в систему управління персоналом. Саме цифровізація HR-процесів дозволяє не лише підвищити ефективність управління людськими ресурсами, а й знизити витрати часу та ресурсів, пов'язаних із рутинними адміністративними процедурами.

Передусім, мова йде про впровадження електронного документообігу у кадрових підрозділах Шаргородської міської ради. Перехід від паперових до електронних форматів ведення особових справ працівників, обліку відпусток, наказів про прийняття, переведення чи звільнення, значно скорочує обсяг ручної праці й мінімізує ризики втрат інформації. Крім того, це спрощує доступ до необхідних документів як для кадрових працівників, так і для керівників підрозділів, особливо в умовах віддаленої або гнучкої роботи.

Наступним кроком має стати створення єдиної внутрішньої кадрової бази даних, яка б об'єднувала всю релевантну інформацію про персонал: освіту, досвід, результати оцінювання, проходження курсів підвищення кваліфікації, участь у проєктах, дисциплінарні стягнення тощо. Така база дозволить не лише здійснювати аналітику щодо кадрового потенціалу, а й швидко знаходити відповідні кандидатури для виконання конкретних завдань чи включення до кадрового резерву.

Також важливим напрямом цифровізації є автоматизація процесів обліку робочого часу (зокрема, через електронні табелі, картки доступу, програми реєстрації робочої активності) та впровадження інструментів оцінки ефективності діяльності персоналу. Це дозволяє зробити систему управління персоналом більш прозорою та об'єктивною, оскільки результати праці можна

вимірювати за чіткими критеріями. Паралельно з цим автоматизується процес формування звітності – щомісячної, квартальної, річної – що полегшує роботу кадрових служб і забезпечує якісну аналітику для прийняття управлінських рішень [39; 44].

У сукупності ці зміни сприятимуть зменшенню адміністративного навантаження на кадровий апарат, зростанню рівня контролю за реалізацією кадрової політики, а також створенню умов для прийняття обґрунтованих і стратегічних рішень у сфері управління персоналом.

Завершальним, але не менш важливим напрямом модернізації кадрової політики Шаргородської міської ради є розвиток системи формування та підтримки кадрового резерву. У сучасних умовах, коли плінність кадрів, ризики професійного вигорання та конкуренція за таланти у публічному секторі зростають, кадровий резерв стає необхідною умовою забезпечення безперервності управлінських процесів.

Ефективна система кадрового резерву передбачає:

- 1) системну оцінку персоналу з метою виявлення працівників із потенціалом до професійного зростання;
- 2) планування заміщення ключових посад, з урахуванням перспективи виходу на пенсію, звільнення чи ротації працівників;
- 3) розвиток молодих фахівців, які можуть стати майбутніми управлінцями, завдяки участі у стажуваннях, навчальних програмах, роботі над проектами;
- 4) впровадження наставництва, де досвідчені працівники передають знання новачкам, сприяючи збереженню інституційної пам'яті та кращій адаптації нових членів колективу.

Такий підхід дозволяє не лише забезпечити оперативне реагування на кадрові зміни, а й створити внутрішній резерв лідерів, здатних взяти на себе управлінські функції у майбутньому. Крім того, кадровий резерв сприяє мотивації працівників до розвитку, адже дає їм чітке бачення перспектив зростання в межах організації.

У контексті трансформаційних процесів, які відбуваються в системі місцевого самоврядування України, питання ефективної мотивації персоналу стає одним із ключових чинників забезпечення результативності публічного управління. Результати проведеного опитування свідчать про те, що значна частина працівників Шаргородської міської ради вбачає основну мотивацію у стабільності роботи, регулярності виплат заробітної плати, комфортних умовах праці та визнанні професійних досягнень. З огляду на це, мотиваційна система потребує комплексного оновлення з урахуванням як матеріальних, так і нематеріальних чинників стимулювання.

Перш за все, доцільно оптимізувати фінансову складову мотивації. У межах бюджетних можливостей органу місцевого самоврядування варто запровадити систему преміювання за результатами роботи, що базується на досягненні індивідуальних або колективних цілей. Важливо також передбачити матеріальну підтримку у формі надбавок за складність та інтенсивність праці, премій до професійних свят, допомоги у разі соціальних потреб [18]. Це дозволить не лише підвищити задоволеність працею, а й створити прозору систему винагороди, прив'язану до конкретних досягнень працівників.

Разом із тим, нематеріальна мотивація повинна стати системною практикою. До ефективних форм належить публічне визнання досягнень, вручення грамот, відзнак і подяк, що сприяє підвищенню самооцінки працівників і зміцненню їх організаційної лояльності. Також доцільним є запровадження внутрішніх конкурсів на найкращий відділ чи працівника місяця, що стимулює здорову конкуренцію і командну ефективність.

Особливої уваги заслуговує розвиток кар'єрного потенціалу працівників. На сьогодні багато службовців не мають чіткої візії свого професійного зростання, що знижує їх мотивацію та зацікавленість у довгостроковій роботі в органі місцевого самоврядування. У зв'язку з цим, рекомендується формувати індивідуальні плани кар'єрного розвитку, які передбачатимуть як підвищення в посаді, так і горизонтальне переміщення з метою розширення функціональної компетентності.

Важливим елементом системи мотивації є забезпечення можливостей для професійного навчання та підвищення кваліфікації. Доцільно створити щорічний графік навчальних заходів, охоплюючи теми цифровізації, проектного управління, нормативно-правових змін та ефективної комунікації. Участь у семінарах, онлайн-курсах і тренінгах не лише сприятиме професійному зростанню, але й виступатиме фактором мотивації, особливо серед молодих працівників. Важливо також заохочувати участь у програмах, організованих НАДС та обласними центрами підвищення кваліфікації.

Варто також розглянути можливість гнучкої організації робочого часу для окремих категорій працівників, зокрема осіб з малими дітьми, або ж запровадження часткової дистанційної форми роботи для виконання завдань, що не потребують постійної фізичної присутності, що стане додатковим фактором нематеріальної мотивації та підвищить продуктивність праці [19; 27].

У підсумку, модернізована система мотивації працівників Шаргородської міської ради має базуватись на принципах комплексності, справедливості, прозорості та орієнтації на розвиток. Поєднання матеріальних стимулів із розвиненою системою визнання, кар'єрного росту, навчання та психологічної підтримки сприятиме формуванню професійної команди, здатної ефективно реалізовувати завдання місцевого самоврядування.

У сучасних умовах, коли публічна служба вимагає високих стандартів ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громади, особливої актуальності набуває питання підвищення соціально-психологічної стабільності в трудових колективах органів місцевого самоврядування. В контексті Шаргородської міської ради мова йде не лише про ефективне управління ресурсами, а й про створення сприятливого внутрішнього середовища для професійного розвитку персоналу.

Зростаюча увага до ролі особистості працівника в управлінських процесах зумовлює необхідність інтеграції соціально-психологічного підходу до формування кадрової політики. У цьому зв'язку доцільно розглянути можливість створення в структурі апарату ради спеціалізованої психолого-

соціологічної служби, яка б забезпечувала моніторинг психологічного клімату в колективі, сприяла адаптації нових працівників, а також впроваджувала механізми профілактики професійного вигорання (рис. 3.1).

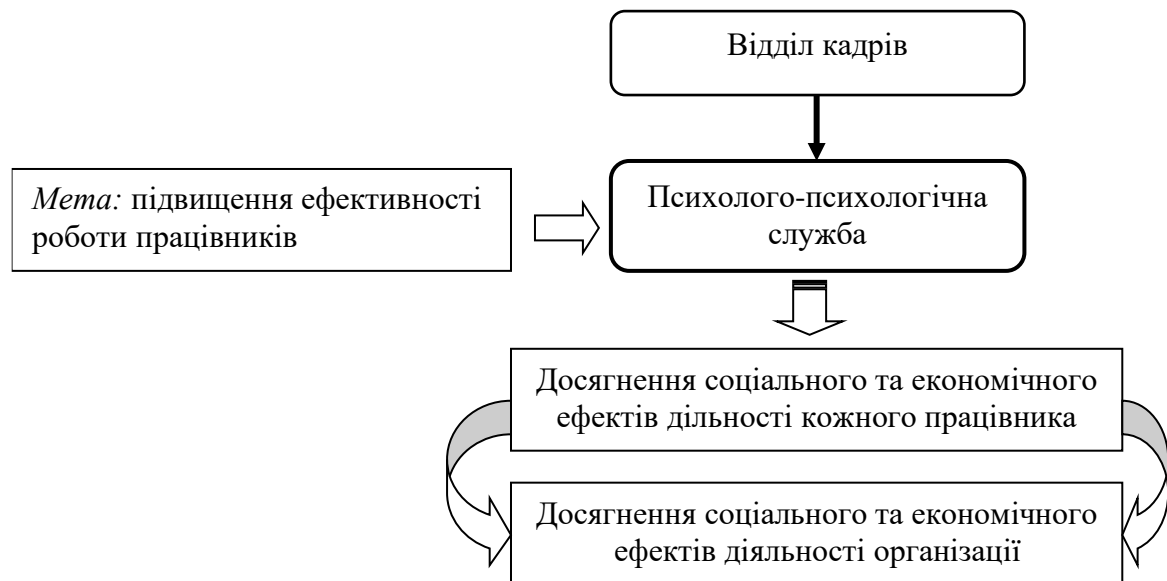


Рис. 3.1. Оптимізація кадрової політики Шаргородської міської ради шляхом формування психолого-психологічної служби

Джерело: складено самостійно автором

Сучасна кадрова політика потребує не лише адміністративного супроводу трудових процесів, а й науково обґрунтованої підтримки персоналу, що охоплює емоційно-поведінкові аспекти діяльності службовців. У багатьох органах влади вже практикується залучення психологів і соціологів до роботи в кадрових службах. Однак у Шаргородській міській раді ця ініціатива поки не реалізована повною мірою, що відкриває перспективу для її запровадження.

Створення окремої соціально-психологічної служби при кадровому підрозділі дозволило б:

- 1) надавати психологічну підтримку працівникам у періоди підвищеного навантаження;
- 2) проводити профілактику конфліктів і професійного вигорання;
- 3) розробляти заходи з покращення мікроклімату в колективі;
- 4) здійснювати психодіагностику при підборі персоналу;

5) консультувати управлінців з питань лідерства, стилів управління, командної взаємодії тощо.

Завданням такої служби має стати підвищення ефективності кадрової роботи через впровадження психологічного інструментарію. Зокрема, йдеться про оцінку мотиваційних установок кандидатів на вакантні посади, виявлення особистісних рис, що впливають на професійну поведінку, та формування персональних профілів з урахуванням потенціалу до зростання.

Діяльність психолога у структурі міської ради не повинна обмежуватись лише діагностикою кандидатів. Важливим напрямом роботи стане індивідуальне консультування працівників з питань адаптації, кар'єрного розвитку, подолання професійних труднощів. Психолог також має брати участь у розробці програм внутрішнього навчання та фасилітації командної роботи, особливо в умовах впровадження нових форматів публічної служби.

Оскільки більшість психологічних питань мають конфіденційний характер, необхідно забезпечити чітке регламентування етичних стандартів та інформаційної безпеки. Вся інформація, отримана у процесі психодіагностики, повинна зберігатися виключно в межах служби та використовуватись лише в межах компетенції кадрового підрозділу.

З організаційної точки зору, соціально-психологічна служба може функціонувати як окремий сектор у складі відділу з питань персоналу, з підпорядкуванням начальнику кадрового підрозділу. Така структурна модель дозволить забезпечити функціональну автономію служби та її ефективну взаємодію з іншими відділами.

Підсумовуючи, запровадження психолого-соціологічного супроводу кадрової політики в Шаргородській міській раді сприятиме зміцненню організаційної стійкості, підвищенню мотивації персоналу, формуванню позитивного іміджу публічної служби та, загалом, забезпеченню вищої якості управлінських рішень. Очікуваним результатом стане не лише покращення емоційного стану працівників, а й підвищення ефективності виконання ними своїх службових обов'язків, що є важливою умовою сталого розвитку громади.

## ВИСНОВКИ

У роботі виконано теоретичне узагальнення та наведено вирішення завдання, що полягає у розробці й обґрунтуванні підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом у Шаргородській міській раді. Результати дослідження підтвердили актуальність обраної тематики, зважаючи на реформування публічного управління, підвищення вимог до професійної спроможності органів місцевого самоврядування та зростання ролі людських ресурсів у забезпеченні якості надання публічних послуг. За результатами виконаного дослідження сформульовано такі основні висновки та пропозиції:

1. У теоретичній частині роботи визначено сутність та особливості кадрового потенціалу як складової управлінської спроможності органу влади. Узагальнено сучасні наукові підходи до формування, оцінки та розвитку кадрового потенціалу в публічному секторі. Охарактеризовано основні функції системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування, класифіковано чинники, що впливають на ефективність реалізації кадрової політики. Особливу увагу приділено важливості поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, організаційної культури, цифровізації HR-процесів та впровадженню принципів безперервного професійного розвитку.

2. У процесі прикладного аналізу діяльності Шаргородської міської ради проаналізовано структуру апарату, систему управління персоналом та якісний склад кадрового потенціалу. Встановлено, що більшість працівників ради мають відповідну вищу освіту, тривалий стаж роботи та професійну компетентність, що свідчить про високий рівень кадрового забезпечення. Разом з тим, виявлено окремі проблеми: недостатній рівень формалізації механізмів мотивації, слабо розвинуті внутрішні комунікації, відсутність індивідуальних траєкторій розвитку персоналу та обмежене використання цифрових інструментів у HR-сфері. Проведене опитування працівників дало змогу виявити пріоритети в системі мотивації та оцінити реальний стан задоволеності

трудовою діяльністю.

3. Обґрунтовано напрями вдосконалення кадрової політики в Шаргородській міській раді. Зокрема, запропоновано розробити систему безперервного професійного розвитку на основі індивідуальних планів підвищення кваліфікації; удосконалити систему мотивації через поєднання преміювання, морального заохочення, внутрішнього наставництва та кар'єрного зростання; впровадити внутрішні канали комунікації для підвищення прозорості управлінських рішень. Додатково рекомендовано активізувати цифровізацію кадрових процесів (впровадження електронного документообігу, обліку ефективності, управління базами даних тощо), а також створити механізми формування кадрового резерву на основі оцінки потенціалу, наставництва та професійного супроводу молодих фахівців.

4. Особливу увагу в роботі приділено доцільності запровадження у структурі міської ради елементів соціально-психологічної підтримки персоналу, зокрема – створенню психолого-акмеологічної служби. Такий підрозділ дозволить здійснювати якісний добір персоналу, адаптацію нових працівників, діагностику професійної мотивації та консультування у випадках особистісного або колективного дискомфорту. Акмеологічний підхід передбачає цілісне формування кадрової культури, орієнтованої на ефективність, психологічну стійкість, професійну зрілість та відповідальність кожного працівника.

5. Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить підвищити якість кадрового менеджменту, забезпечити більш гнучке управління персоналом, зменшити плинність кадрів та зміцнити інституційну спроможність Шаргородської міської ради як суб'єкта публічного управління. У довгостроковій перспективі це сприятиме покращенню ефективності надання адміністративних послуг, підвищенню задоволеності громадян та формуванню позитивного іміджу органу місцевого самоврядування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біженці з України стикаються зі значною невизначеністю щодо свого майбутнього. iab-forum.de: веб-сайт. URL: <https://www.iab-forum.de/en/refugees-from-ukraine-face-considerableuncertainty-about-their-ture/>
2. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь: Нац. академія ДПС України, 2007. 174 с.
3. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/1. С. 102-105.
4. Горбокось В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64-69. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_17/1/18.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/18.pdf)
5. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.
6. Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 105-110.
7. Дашко І.М., Антипенко Т.В., Федірко Д.В. (2023). Особливості формування кадрового резерву підприємства у сфері мотивації персоналу. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, № 3(59). С. 82-88. URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/3993>
8. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність і фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
9. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67-71.
10. Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В. Інструментарій збереження та розвитку інтелектуального кадрового потенціалу промисловості України. *Український соціум*. 2022. №3. С. 84-105.

11. Долга Г.В., Хитрова О.А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 1. С. 38-46.
12. Довбенко В.І., Мельник В.М. (2010). Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. 2-е вид. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 232 с.
13. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств, 2024. URL: [https://www.ukr-stat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukr-stat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm)
14. Єсіна В.О., Матвєєва Н.М., Новіков Д.А. Аналітичне забезпечення проектної складової в контексті інтегральної оцінки кадрового потенціалу за видами економічної діяльності суб'єктів господарювання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. №3(1). С. 52-66.
15. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник: Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48-54.
16. Занора В. О., Зачосова Н. В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 1. С. 86-93.
17. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №1. С. 61-66.
18. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
19. Ільїна О.А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 72-77.
20. Калінін О.С., Бурда Н.В. Економіко-психологічні аспекти розвитку трудового потенціалу підприємства. URL: [//dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54595/1/19pdf](https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54595/1/19pdf)

21. Карюк В.І. Компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 3 (51). С. 112-118.
22. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 147-150. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2011-4\\_0-pag-es-147\\_150.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-4_0-pag-es-147_150.pdf)
23. Колісніченко Н.М. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. №1. С. 42-53.
24. Леськова С.В. Компетентністний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3. С. 26-31.
25. Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3(79). С. 233-236.
26. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 93-100.
27. Мороз Л.І. Рефлексивно-психологічні риси кадрового потенціалу підприємства як складова маркетингових рішень. *sworld.education*: веб-сайт. URL: <https://sworld.education/konfer29/693.pdf>
28. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2010. № 3(20). С. 15.
29. Мутерко Г. Магістральні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №1. С. 90-95.
30. Огляд ринку праці. Що відбувається відбувається з роботою в Україні під час війни? *forbes.ua*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/company/oglyad-rinku-pratsi-shcho-vidbuvaetsya-z-robotoyu-v-ukraini-pid-chas-viyni-19072022-7243>
31. Олійник Н.В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20)

32. Павликівська О.І., Галиняк Л.О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1. С. 103-111.
33. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2016. № 2 (54). С. 145-152.
34. Пенюк В.О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 240-248.
35. Погорелова Т. О. Свічкарь А. А. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2016. № 47. С. 92-95.
36. Популярні професії. *rabota.ua*: веб-сайт. URL: [//https://rabota.ua/ua](https://rabota.ua/ua)
37. Про внесення змін до деяких законодавчих актів. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2759-20>
38. Прохорова В. В., Мних О. Б., Гузенко І. Ю. Людський капітал підприємства у глобальному просторі економіки знань. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 115-124.
39. Припишнюк А.В., Пахота Н.В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №18(2). С. 35-39.
40. Результати опитування актуальних питань управління людським капіталом в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-research.html>
41. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
42. Селіванов С.В. Компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом державної служби України. *Менеджер*. 2018. № 1 (78). с. 146-156.
43. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 288-294.
44. Смачило В.В. Архітектоніка трансформацій кадрового потенціалу підприємств транспорту. *Економіка та держава*. 2019. № 7. URL:

[http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2019/9.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/9.pdf)

45. Сьомич М.І., Ткаченко Н.Е., Шкробот М.В., Євтух А.І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. №3. С. 36-43.

46. Толмачова О.В., Бельтюков Є.А. Мотивація інноваційної активності кадрової складової інноваційного потенціалу. URL:

<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67604/18-Tolmachova.pdf>

47. Ульянова Л.П., Чайка Ю.М. Напрями забезпечення кадровим потенціалом сталого економічного розвитку суспільства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. №3. С. 6-12.

48. Хромушина Л.А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2022. №25. С. 49-55.

49. Череп А.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

50. Чобіток В. І. Ефективність формування та використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2013. Т. 18. Вип. 3/3. С. 145-147. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2013\\_18\\_3\\_3/38.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_3_3/38.pdf)

51. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 231-236.

52. Шаргородська міська рада. URL: <https://shargorod-miskrada.gov.ua/>