

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Ігор ЛУКАВИЙ

**Науковий керівник,
д.держ.упр., професор**

Наталія БОНДАРЧУК

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Лукавому Ігорю Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Механізми розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору

Науковий керівник: Бондарчук Н.В., д.н.держ.упр., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади розвитку кадрового потенціалу у державному секторі 2. Сучасний стан розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору. 3. Напрями удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору. Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Структурні елементи кадрового потенціалу організації. Узагальнення ключових характеристик поняття «кадровий потенціал». Складові кадрового потенціалу. Організаційна структура підприємства. Показники ефективності використання кадрового потенціалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 12 жовтня 2024 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт.	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел.	листопад-грудень 2024 р.	
3.	Теоретичні засади розвитку кадрового потенціалу у державному секторі.	січень - березень 2024 р.	
4.	Сучасний стан розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору.	квітень - травень 2025 р.	
5.	Напрями удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору. Висновки і пропозиції.	червень - вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувач _____
(підпис)

Ігор ЛУКАВИЙ _____
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Наталія БОНДАРЧУК _____
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: Механізми розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору.

Кваліфікаційна робота містить: 66 с., 13 табл., 6 рис., 55 літературних джерела, 2 додатки.

Метою роботи є обґрунтування та розробка науково-обґрунтованих механізмів розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору.

Предметом дослідження є дослідження є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо покращення механізмів розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору.

Методи дослідження. Методика дослідження спирається на системний, інституційний і процесний підходи з використанням аналізу, моделювання та SWOT-оцінювання.

У результаті дослідження досліджено сутність та визначено структуру кадрового потенціалу, як об'єкта публічного управління. Визначено теоретичні підходи до публічного управління розвитком кадрового потенціалу в державному секторі. Досліджено механізм реалізації державної кадрової політики та їх вплив на кадровий потенціал. Надано оцінку розвитку кадрового потенціалу на державному підприємстві. Визначено проблеми, ризики розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору. Проаналізовано іноземний досвід розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору. Обґрунтовано механізми вдосконалення функцій управління кадровим потенціалом. Сформовано інтегровану модель розвитку кадрового потенціалу в умовах модернізації державного сектору.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МЕХАНІЗМИ, ПОТЕНЦІАЛ,
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПІДПРИЄМСТВА
ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION, MECHANISMS, POTENTIAL,
HUMAN RESOURCES, HUMAN RESOURCES POLICY, PUBLIC SECTOR
ENTERPRISES

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ	9
1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу, як об'єкта публічного управління	9
1.2. Теоретичні підходи до публічного управління розвитком кадрового потенціалу в державному секторі	16
1.3. Механізм реалізації державної кадрової політики та їх вплив на кадровий потенціал	20
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	25
2.1. Організаційно – економічна характеристика державного підприємства	25
2.2. Ефективність використання кадрового потенціалу на підприємстві державного сектору	30
2.3. Проблеми, ризики та бар'єри розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору	36
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	44
3.1. Іноземний досвід розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору	44
3.2. Розробка стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу	50
3.3. Формування інтегрованої моделі розвитку кадрового потенціалу в умовах модернізації державного сектору	53
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлене сукупністю системних трансформацій, які відбуваються у сфері публічного управління, економіки та трудових відносин, а також зростанням ролі людського капіталу, як ключового ресурсу забезпечення стійкості та ефективності державних інституцій.

Передусім, підприємства державного сектору в Україні функціонують в умовах глибоких інституційних змін, пов'язаних із реформуванням системи публічного управління, децентралізацією, впровадженням принципів належного врядування та орієнтацією на результат. У цих умовах традиційні підходи до управління персоналом, що ґрунтуються переважно на адміністративно – розпорядчих методах, виявляються недостатньо ефективними для забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційного розвитку державних підприємств. Саме тому актуалізується потреба у формуванні цілісних механізмів розвитку кадрового потенціалу, здатних поєднати стратегічні цілі держави з індивідуальними траєкторіями професійного зростання працівників.

Важливим чинником актуальності є кадрові дисбаланси, характерні для державного сектору, зокрема старіння персоналу, відтік кваліфікованих фахівців до приватного сектору або за кордон, дефіцит управлінських і цифрових компетентностей. Ці проблеми посилюються в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення, коли на державні підприємства покладаються додаткові функції щодо забезпечення економічної безпеки, відновлення інфраструктури та надання суспільно значущих послуг. У такій ситуації розвиток кадрового потенціалу перестає бути допоміжною функцією і перетворюється на стратегічний інструмент зміцнення спроможності державного сектору.

Окремої уваги потребує питання якості управлінських кадрів на підприємствах державного сектору. Низький рівень системності у підготовці

та підвищенні кваліфікації управлінців, обмежені можливості кар'єрного розвитку, недостатня мотивація до професійного самовдосконалення негативно позначаються на ефективності прийняття управлінських рішень. У цьому контексті дослідження механізмів розвитку кадрового потенціалу дозволяє обґрунтувати нові підходи до формування кадрового резерву, оцінювання компетентностей, впровадження програм безперервного навчання та розвитку лідерства в державних підприємствах.

Проблеми ефективного формування і реалізації кадрового потенціалу активно досліджуються сучасними українськими вченими різних галузей науки, зокрема:: Мазур В.А., Шпикуляк О.Г., Мазур А.Г., Германюк Н.В., Вовканич С.Й., Польова О.Л., Березюк С.В., Брояка А.А., Писаренко С.М., Токарчук Д.М., Калетнік Г.М., Колесник Т.В., Корбут О.О., Погребняк А.Ю., Полюк М.І., Пришляк Н.В., Правдюк Н.Л., Пронько Л.М., Самборська О.Ю., Токарчук Д.М., та інші провідні науковці.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка науково-обґрунтованих механізмів розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору.

Для досягнення мети сформульовано такі завдання дослідження:

- дослідити сутність та визначити структуру кадрового потенціалу, як об'єкта публічного управління;
- визначити теоретичні підходи до публічного управління розвитком кадрового потенціалу в державному секторі;
- дослідити механізм реалізації державної кадрової політики та їх вплив на кадровий потенціал;
- надати оцінку розвитку кадрового потенціалу на державному підприємстві;
- визначити проблеми, ризики розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору;
- проаналізувати іноземний досвід розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору;

- обґрунтувати механізми вдосконалення функцій управління кадровим потенціалом;
- сформулювати інтегровану модель розвитку кадрового потенціалу в умовах модернізації державного сектору

Об'єктом дослідження є процес удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору.

Предметом дослідження є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо покращення механізмів розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності кадрового потенціалу та механізмів його розвитку; індукцію і дедукцію - для формування теоретичних висновків і обґрунтування управлінських рішень; системний і структурно-функціональний підходи - для розгляду кадрового потенціалу підприємств державного сектору як цілісної соціально-економічної системи; економіко-статистичні та порівняльні методи - для аналізу стану, структури й тенденцій розвитку персоналу та зіставлення вітчизняного і зарубіжного досвіду; абстрактно-логічний метод і моделювання - для обґрунтування напрямів удосконалення та формування концептуальної моделі розвитку кадрового потенціалу, а також метод узагальнення - для формулювання висновків і практичних рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження сформували нормативно-правові акти України, дані органів державної статистики, стратегічні документи центральних і місцевих органів влади, матеріали міжнародних організацій, наукові публікації, матеріали конференцій, аналітичні звіти та електронні ресурси.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в тому, що обґрунтовано напрями удосконалення механізмів розвитку кадрового

потенціалу на підприємствах державного сектору. Основні положення наукової новизни полягають у наступному:

вперше

- обґрунтовано інтегровану модель розвитку кадрового потенціалу державного підприємства дирекційного типу, яка базується на системному поєднанні управлінського, професійно-компетентнісного, мотиваційного та організаційного блоків і враховує специфіку функціонування підприємств, діяльність яких пов'язана з управлінням та утриманням стратегічних майнових комплексів за відсутності повномасштабного виробничого циклу;

набуло подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо розуміння кадрового потенціалу як інтегрованої соціально-економічної категорії, що включає не лише професійні компетенції, а й адаптивність, багатофункціональність і здатність персоналу забезпечувати стійкість державного підприємства;

- наукові підходи до виявлення проблем, ризиків і бар'єрів розвитку кадрового потенціалу в державному секторі, які поглиблено на основі результатів SWOT- та PEST-аналізу конкретного державного підприємства з урахуванням воєнних, фінансових та інституційних чинників.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи були представлені на таких комунікаційних заходах: XIII-й науково-практичній Інтернет - конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро 8-9 листопада 2025 р).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 54 найменування, містить 6 рисунків, 13 таблиць. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 66 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу, як об'єкта публічного управління

Ефективна діяльність будь-якої організації в сучасних економічних умовах передбачає наявність таких конкурентних переваг, які забезпечують підприємству стійкі позиції на ринку. Сьогодні одним із найважливіших ресурсів, що формують конкурентоспроможність підприємства, є його кадровий потенціал. Саме висококваліфіковані кадри забезпечують успішне функціонування підприємства, що зумовлює зростання уваги до питань розвитку кадрового потенціалу організації. Для того щоб цілеспрямовано формувати та впроваджувати механізми розвитку кадрового потенціалу необхідно передусім осмислити теоретичні засади цього поняття та підходи до його трактування в науковій літературі.

Аналіз новітніх досліджень показує, що попри актуальність тематики питання розвитку кадрового потенціалу організації все ще залишається недостатньо опрацьована у науковому полі та розглядається фрагментарно. У дослідженнях окремих авторів розкривається зміст понять “потенціал”, “кадри”, “персонал”, “кадровий потенціал”, проте єдиного усталеного визначення цього терміна не існує. Поняття кадровий потенціал сформувалося на основі розвитку таких категорій як “трудові ресурси”, “робоча сила” та “трудоий потенціал”, які в сучасному управлінському дискурсі застосовуються дедалі рідше і мають здебільшого історичне значення.

«Кадровий потенціал генерує нові прогресивні ідеї та інновації, всебічно сприяє їх впровадженню у практичну діяльність та поширенню. Тому розвиток кадрового потенціалу має охоплювати низку

взаємопов'язаних рівнів – загальнодержавний (макрорівень), регіональний (мезорівень), організаційний (мікрорівень)» [19].

На думку Леськової С.В., «кадровий потенціал підприємства – це сукупні можливості усіх штатних працівників підприємства, компетентність і мотивація яких дозволяють забезпечити якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку підприємства» [25].

Шаповал О.А. констатує, що кадровий потенціал являє собою «трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал» [51].

Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. відзначають, що «кадровий потенціал є важливим корпоративним ресурсом будь-якого підприємства, і за усіх інших рівних умов забезпечення реалізації бізнес-процесів він стає фактором конкурентної переваги для суб'єкта господарювання, менеджмент якого докладає необхідних зусиль для його формування та розвитку» [16].

Олійник Н.В. характеризує кадровий потенціал як «складне, багатогранне поняття, сукупність здібностей і потенційних можливостей кадрів, що дозволяють реалізуватися у професійній сфері та забезпечувати досягнення цілей розвитку організації» [32].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «кадровий потенціал». Частина дослідників розглядає його у межах ресурсної парадигми, акцентуючи увагу на кількісних та якісних параметрах персоналу. Так, В. Бакуменко визначає кадровий потенціал як сукупність наявних і прихованих можливостей працівників, які можуть бути використані для досягнення цілей організації публічного сектору [5]. Подібний підхід характерний і для праць О. Оболенського, який наголошує на функціональній спроможності кадрів забезпечувати виконання владних повноважень відповідно до вимог законодавства та суспільних очікувань.

Водночас інші науковці критикують вузьке ресурсне трактування кадрового потенціалу, вказуючи на його обмеженість у контексті сучасних

управлінських викликів. Зокрема, Л. Івашова обґрунтовує необхідність переходу до системно-динамічного розуміння кадрового потенціалу як здатності персоналу до розвитку, навчання, адаптації та інноваційної діяльності в умовах змін. У цьому сенсі кадровий потенціал виступає не статичною характеристикою, а процесуальною категорією, тісно пов'язаною з інституційним середовищем публічного управління.

Особливу увагу в теорії публічного управління приділено співвідношенню понять «кадровий потенціал», «людський капітал» та «кадрові ресурси». Прихильники концепції людського капіталу, зокрема Г. Беккер, розглядають інвестиції в освіту, підготовку та розвиток персоналу як економічно доцільні та такі, що формують довгострокові конкурентні переваги. Однак застосування цієї концепції до публічного сектору викликає дискусії, оскільки ефективність діяльності органів влади не завжди може бути виміряна економічними показниками.

Українські дослідники, зокрема Ю. Жовнірчик та І. Лопушинський, наголошують, що кадровий потенціал публічного управління має специфічні ознаки, зумовлені владною природою діяльності, публічною відповідальністю та необхідністю дотримання етичних стандартів. Вони підкреслюють, що ефективне управління кадровим потенціалом повинно враховувати не лише професійну компетентність, а й рівень правової культури, доброчесності та орієнтації на публічний інтерес.

Формування кадрового потенціалу потребує ґрунтовного підходу до відтворення робочої сили, що передбачає як постійне відновлення та підтримку в належному стані фізичних і розумових здібностей працюючих, так і систематичне підвищення професійної кваліфікації людських ресурсів, зростання їх освітньо-кваліфікаційного рівня [46].

Отже, опрацювання різних наукових підходів свідчить про складність та багатогранність категорії «кадровий потенціал». Це поняття інтегрує знання, уміння, професійні навички, здібності, цінності, мотивацію та можливості працівників, які проявляються у процесі трудової діяльності та

формують кадрову основу організації. Кадровий потенціал охоплює як поточний стан персоналу, так і його перспективні можливості розвитку, що робить його одним із ключових чинників стратегічного розвитку організації.

Проведений аналіз наукових підходів дозволяє стверджувати, що кадровий потенціал є складною, інтегрованою категорією, яка не має єдиного тлумачення, оскільки включає різні групи характеристик працівників – від індивідуальних компетентностей до колективних можливостей трудового колективу. У більшості авторських трактування простежується кілька спільних акцентів: по-перше, кадровий потенціал розглядається не лише як наявні професійні знання та навички, але й як сукупність прихованих можливостей, здатних проявитися за умов відповідного організаційного середовища. По-друге, він охоплює як індивідуальний, так і груповий рівні, поєднуючи можливості окремих працівників з узгодженістю їхньої взаємодії. По-третє, кадровий потенціал пов'язується з перспективою розвитку: увага акцентується не лише на тому, чого працівники можуть досягти зараз, а й на здатності адаптуватися, навчатися та реалізовувати нові виробничі функції.



Рис. 1.1. Структурні елементи кадрового потенціалу організації [55]

Отже, під кадровим потенціалом організації запропоновано розуміти інтегровану сукупність наявних потенційних можливостей працівників та трудового колективу, що визначають їхню здатність забезпечувати ефективне функціонування й стратегічний розвиток підприємства, включаючи професійні компетенції, мотивації, адаптивність, інноваційність та готовність до постійного вдосконалення.

Структурні елементи кадрового потенціалу організації наведено на рис. 1.1.

В табл. 1.1. наведено основні ключові характеристики поняття «кадровий потенціал».

Таблиця 1.1.

Узагальнення ключових характеристик поняття «кадровий потенціал»

Характеристика	Зміст
Індивідуальна	Професійні знання, компетенції, навички, мотивації, здатність до навчання.
Колективна	Узгодженість взаємодії, командна робота, корпоративна культура, розподіл функцій.
Потенційна	Можливості розвитку, адаптація до змін, готовність до інновацій.
Структурна	Кваліфікаційний склад, демографічні характеристики, кадровий резерв.
Функціональна	Здатність виконувати поставлені завдання та забезпечувати стратегію організації
Стратегічна	Вплив на конкурентоспроможність, продуктивність і довгостроковий розвиток підприємства

Узагальнено автором

Поданий рис. 1.1. ілюструє структуру кадрового потенціалу як складної інтегрованої системи, що формується під впливом кількісних і якісних характеристик персоналу. Кількісні характеристики відображають формалізовані показники кадрового складу організації, зокрема чисельність працівників з вищою та професійно-технічною освітою, кількість фахівців

вищої кваліфікації (кандидатів і докторів наук), структуру персоналу за рівнем і напрямками підготовки, статево-вікову структуру, середню тривалість професійного навчання, професійний стаж і загальну тривалість трудової діяльності. Якісні характеристики кадрового потенціалу охоплюють фізіологічну складову (фізичне й психічне здоров'я, темперамент), інтелектуальну та професійно-освітню складову (рівень знань, компетентностей, здатність до навчання, інноваційне й творче мислення, професійне самовдосконалення, підприємницькі здібності, культура та якість праці), а також соціально-гуманістичну складову, що включає загальну культуру, моральність, духовність, відповідальність, чесність, соціальні цінності, мотиваційні орієнтири та налаштованість на взаємодію і співпрацю. У сукупності ці елементи визначають здатність персоналу забезпечувати ефективне функціонування організації, її адаптацію до змін і стратегічний розвиток.

На рис 1.2. наведено структуру кадрового потенціалу як складної інтегрованої системи, що формується під впливом кількісних і якісних характеристик персоналу. Кількісні характеристики відображають формалізовані показники кадрового складу організації, зокрема чисельність працівників з вищою та професійно-технічною освітою, кількість фахівців вищої кваліфікації (кандидатів і докторів наук), структуру персоналу за рівнем і напрямками підготовки, статево-вікову структуру, середню тривалість професійного навчання, професійний стаж і загальну тривалість трудової діяльності. Якісні характеристики кадрового потенціалу охоплюють фізіологічну складову (фізичне й психічне здоров'я, темперамент), інтелектуальну та професійно-освітню складову (рівень знань, компетентностей, здатність до навчання, інноваційне й творче мислення, професійне самовдосконалення, підприємницькі здібності, культура та якість праці), а також соціально-гуманістичну складову, що включає загальну культуру, моральність, духовність, відповідальність, чесність, соціальні цінності, мотиваційні орієнтири та налаштованість на взаємодію і співпрацю.

У сукупності ці елементи визначають здатність персоналу забезпечувати ефективне функціонування організації, її адаптацію до змін і стратегічний розвиток.

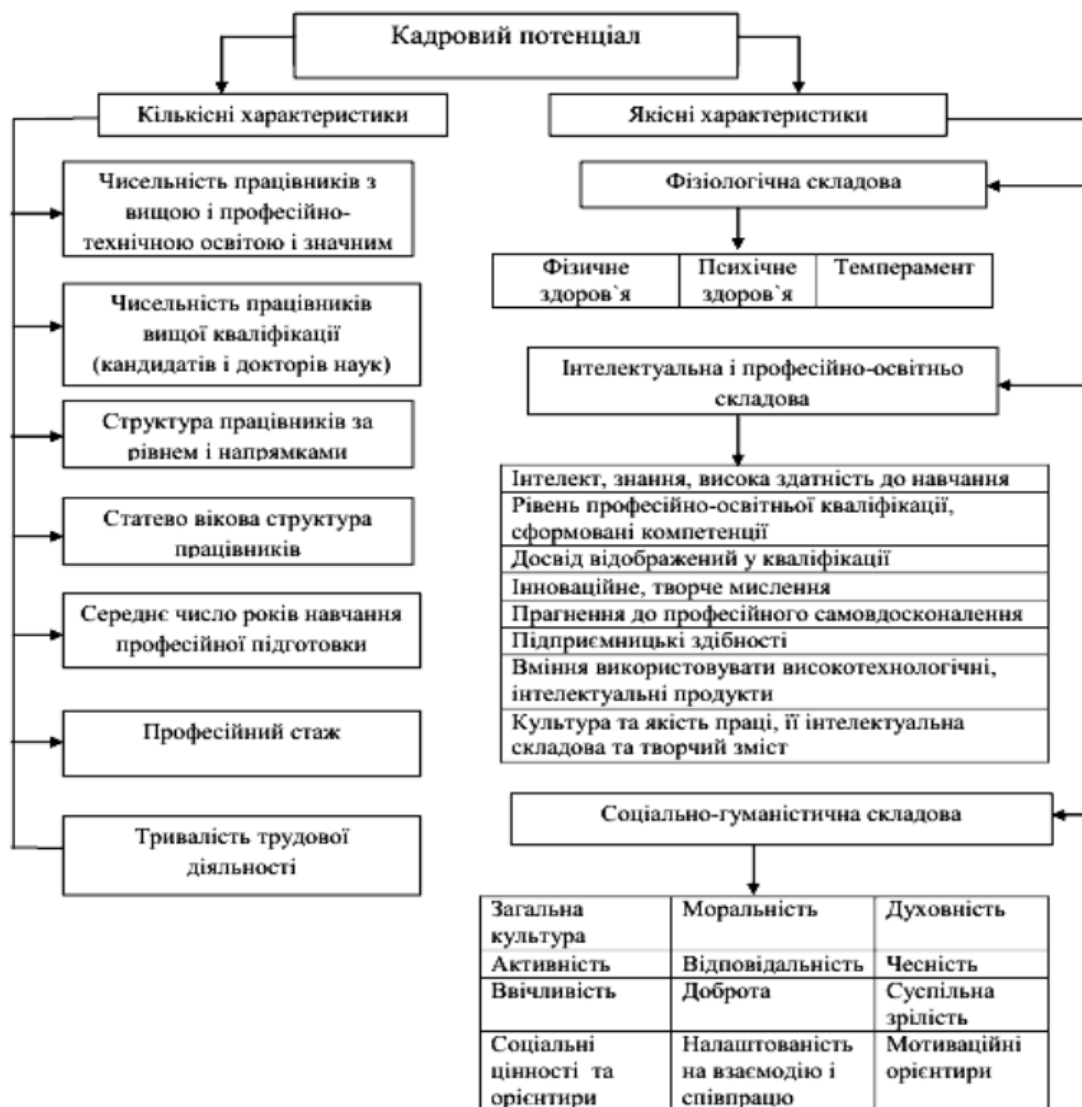


Рис. 1.2. Складові кадрового потенціалу [52]

Отже, на основі проведеного аналізу поняття «кадровий потенціал», можна визначити його найбільш вагомні ознаки (рис.1.3)

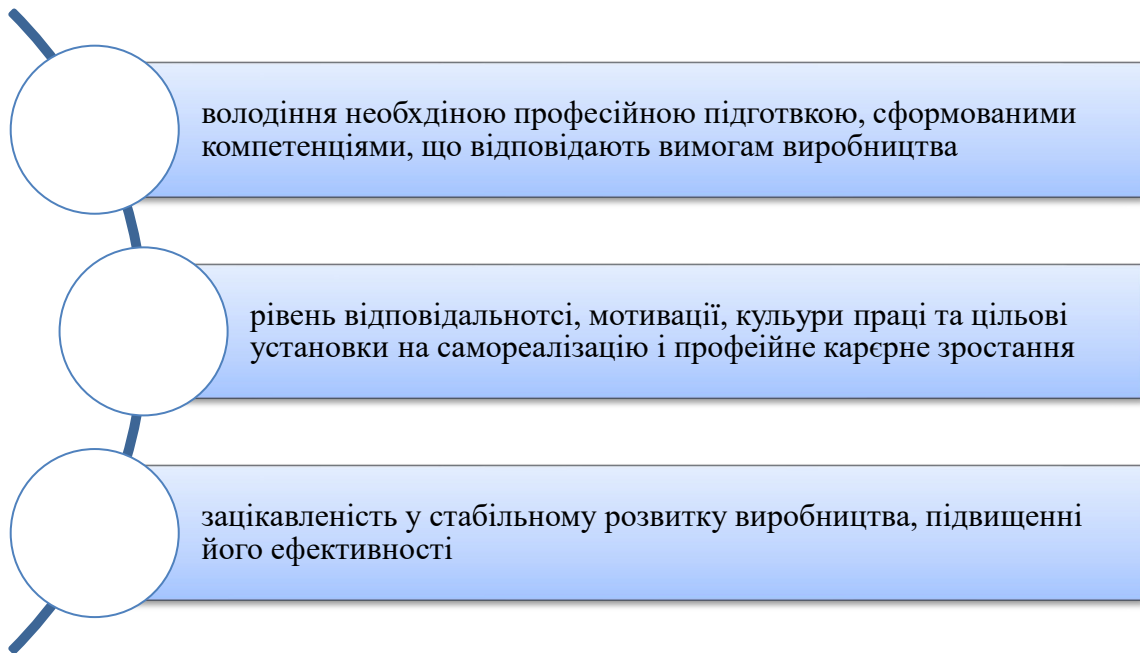


Рис. 1.3. Основні ознаки поняття «кадровий потенціал»

Узагальнено автором на основі [50]

Таким чином, кадровий потенціал можна розглядати як стратегічний ресурс організації, який визначає її здатність до інновацій, модернізації та підтримання конкурентоспроможності. Він формується під впливом професійних компетенцій персоналу, організаційного середовища кадрової політики, рівня мотивації та можливостей професійного розвитку. З огляду на це, ефективне управління кадровим потенціалом передбачає комплексний підхід, що поєднує оцінювання персоналу, планування розвитку, навчання, стимулювання, створення умов для самореалізації та формування кадрового резерву.

1.2. Теоретичні підходи до публічного управління розвитком кадрового потенціалу в державному секторі

Публічне управління кадровим потенціалом у державному секторі ґрунтується на поєднанні класичних управлінських теорій, сучасних концепції публічного управління та міждисциплінарних підходів до розвитку

людських ресурсів. На відміну від приватного сектору, де кадровий потенціал розглядається переважно скрізь призму ефективності та прибутковості, у публічному управлінні ключовим є досягнення суспільно значущих результатів, забезпечення стабільності інституцій, дотримання принципів законності, публічності, підзвітності та соціальної справедливості.

Теоретичну основу публічного управління кадровим потенціалом формують насамперед положення класичної торії управління, у межах якої персонал розглядається як організаційний ресурс, що потребує планування, координації, контролю та розвитку. Традиційна адміністративна модель ґрунтується на принципах ієрархії, регламентації та формальної підпорядкованості. Вона передбачає жорстке нормативне регулювання кадрових процесів, що забезпечує стабільність, але водночас обмежує гнучкість та інноваційність. Критика цієї моделі простежується у працях М. Вебера, який, визнаючи ефективність бюрократії, водночас застерігав від її схильності до формалізму та відчуження від потреб громадян [48].

Водночас обмеженість такого підходу полягає у його технократичного характері, який недостатньо враховує соціальні, мотиваційні та ціннісні аспекти діяльності працівників державного сектору. Саме тому подальший розвиток теорії управління зумовив перехід до гуманістичних концепцій, у межах яких кадровий потенціал почав трактуватися як сукупність не лише професійних знань і навичок, а й управлінських компетентностей, етичних орієнтацій, лідерського потенціалу та здатності до інновацій.

Вагомий вплив на формування сучасних підходів до публічного управління кадровим потенціалом справили концепції «нового державного менеджменту» (New Public Management), які акцентували увагу на результативності, продуктивності та орієнтації на споживача публічних послуг.. Представники цього напрямку, зокрема К. Худ, наголошують на необхідності запровадження систем оцінювання результатів діяльності, контрактної служби та стимулювання персоналу. Проте критики зазначають,

що механічне перенесення ринкових підходів у публічне управління може призвести до знецінення соціальної місії державної служби [1].

У межах цього підходу кадровий потенціал розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності діяльності органів державної влади та державних підприємств, а управління персоналом орієнтується на впровадження інструментів стратегічного планування, оцінювання результативності, професійного розвитку та мотивації. Разом з тим критика зазначеної концепції з боку науковців пов'язана з ризиком надмірної комерціалізації публічної служби та зниженням її соціальної місії.

Альтернативою управлінському раціоналізму стала концепція публічного врядування (Public Governance), у межах якої кадровий потенціал трактується як системний елемент мережевої взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Згідно з підходом Р. Родса, ефективність публічного управління залежить від здатності кадрів до комунікації, координації та спільного вироблення рішень. У цьому контексті кадровий потенціал охоплює не лише формальних службовців, а й експертів, представників громадянського суспільства та бізнесу, залучених до процесів управління [5].

У цьому контексті особливого значення набувають такі характеристики кадрового потенціалу, як здатність до між секторної комунікації, участі у колективному прийнятті рішень, управління партнерствами та забезпечення інклюзивності управлінських процесів. Публічне управління кадровим потенціалом за цією логікою виходить за межі суто адміністративних процедур і перетворюється на інструмент розвитку інституційної спроможності держави.

Суттєвим теоретичним підґрунтям управління кадровим потенціалом також компетентністний підхід, який набув поширення у сучасних дослідженнях публічного управління. У його межах кадровий потенціал визначається через систему професійних, управлінських, соціальних, цифрових компетентностей, необхідних для виконання функцій у

державному секторі. Такий підхід дозволяє перейти від формального обліку кадрового складу до оцінювання реальних можливостей персоналу щодо реалізації публічної політики, впровадження реформ та реагування на кризові виклики [5].

Методологічною основою публічного управління кадровим потенціалом виступає системний підхід, який розглядає персонал державного сектору як складну динамічну систему, елементи якої перебувають у постійній взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем. Зазначений підхід дозволяє враховувати вплив політичних, економічних, соціальних і правових чинників на процеси формування, використання та розвитку кадрового потенціалу, а також обґрунтовувати необхідність комплексних управлінських рішень

Водночас у сучасних умовах дедалі більшої актуальності набуває інституційний підхід, у межах якого кадровий потенціал розглядається крізь призму формальних і неформальних правил, норм та процедур, що регламентують діяльність працівників державного сектору. Саме інституційне середовище значною мірою визначає можливості реалізації кадрового потенціалу, рівень мотивації персоналу та ефективність кадрових рішень. У цьому контексті публічне управління кадровим потенціалом тісно пов'язане з реформуванням державної служби, удосконаленням правового регулювання та формуванням організаційної культури [9].

Важливим елементом теоретичних основ публічного управління кадровим потенціалом є інституційний підхід, який акцентує увагу на ролі формальних і неформальних правил, норм та процедур. Д. Норт підкреслює, що інститути визначають стимули поведінки акторів, а отже, без належного інституційного середовища розвиток кадрового потенціалу є обмеженим. У публічному секторі це означає необхідність узгодження кадрової політики з антикорупційними механізмами, системою добору та просування по службі, а також із загальною культурою державного управління.

Український контекст публічного управління кадровим потенціалом характеризується поєднанням різних теоретичних підходів, що зумовлено тривалим перехідним періодом. Закон України «Про державну службу» закладає принципи професіоналізму, політичної нейтральності та меритократії, що відповідає сучасним європейським стандартам.

Таким чином, теоретико-методологічні засади публічного управління кадровим потенціалом характеризуються багатовимірністю та інтегративністю. Сучасні наукові підходи дозволяють розглядати кадровий потенціал державного сектору не лише як ресурс, а як стратегічний чинник сталого розвитку публічних інституцій. Це обумовлює необхідність поєднання управлінських, соціальних та інституційних інструментів у процесі формування та розвитку кадрового потенціалу, що створює теоретичну основу для аналізу механізмів реалізації державної кадрової політики, розглянутих у наступному підрозділі.

1.3. Механізм реалізації державної кадрової політики та їх вплив на кадровий потенціал

Механізм реалізації державної кадрової політики в Україні являє собою складну інтегровану систему правових норм, управлінських принципів, інституційних структур та технологічних процедур, спрямованих на забезпечення ефективного формування, розвитку, використання й оновлення кадрового потенціалу публічної служби. Він охоплює весь комплекс заходів, що забезпечують якісний добір кадрів, їх розстановку, професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, розвиток кар'єри та мотиваційне стимулювання. Функціонування цього механізму базується на системній взаємодії стратегічних цілей кадрової політики, нормативно-правового забезпечення, організаційної структури управління персоналом і практичних технологій кадрової роботи, що дозволяє розглядати його як ключовий елемент державного управління людськими ресурсами [8].

У структурному вимірі механізм реалізації кадрової політики охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів. Концептуальний рівень визначає ідейно-теоретичні основи державної кадрової політики, її принципи, пріоритети, стратегічні завдання та підходи до формування кадрового потенціалу публічної служби. Саме на цьому рівні закладається розуміння ролі кадрів у модернізації держави, формуються орієнтири професіоналізації, добросовісності, політичної нейтральності, результативності та відкритості публічної служби. Нормативно-правовий рівень забезпечує легітимацію кадрової політики, створює регуляторне середовище, що визначає порядок добору, оцінювання, мотивації, навчання, дисциплінарної відповідальності та соціальних гарантій державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Основу нормативної системи становлять Конституція України, закони про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, запобігання корупції та інші акти, що комплексно регулюють питання роботи з персоналом [40].

Організаційний рівень охоплює інституції, які безпосередньо реалізують кадрову політику. До них належить Національне агентство України з питань державної служби, служби управління персоналом центральних органів виконавчої влади, обласних і районних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, а також керівники органів державної влади, які несуть відповідальність за кадрові рішення. Ці суб'єкти забезпечують упровадження нормативних актів, здійснюють кадрове планування, організують конкурсні процедури, проводять оцінювання службової діяльності, формують кадровий резерв, контролюють дотримання етичних стандартів та запроваджують системи професійного навчання.

Технологічний рівень механізму реалізації кадрової політики включає комплекс сучасних інструментів, форм і методів кадрової роботи, що забезпечують практичне втілення стратегічних підходів. До таких інструментів належать компетентнісний підхід до добору, прозорі конкурсні процедури, електронні кадрові системи, індивідуальні програми

професійного розвитку, регулярне підвищення кваліфікації, оцінювання результативності та доброчесності, формування кадрового резерву та планування кар'єри. Використання цих інструментів створює умови для підвищення професійного рівня службовців, підсилення їхньої мотивації, розвитку управлінського потенціалу та забезпечення стабільності кадрової системи [42].

Логіка функціонування механізму реалізації державної кадрової політики передбачає вплив на три ключові елементи. Першим є суб'єкти кадрової політики, тобто органи державної влади та посадові особи, які здійснюють управління кадрами. Їх взаємодія визначається рівнем влади, сферою діяльності, функціональними повноваженнями та інституційною спроможністю. Другим елементом виступає процес кадрового управління, що включає визначення потреб у персоналі, добір і адаптацію кадрів, оцінювання їхньої діяльності, розвиток професійних компетентностей, мотивацію та стимулювання, формування кадрового резерву та управління кар'єрним зростанням. Третім елементом є об'єкти кадрової політики - кадровий потенціал держави, персонал публічної служби, управлінські кадри та окремі професійні групи, на які спрямовано управлінський вплив [44].

Ефективність реалізації державної кадрової політики залежить від наявності повного ресурсного забезпечення. Нормативно-правове забезпечення має гарантувати чіткі й прозорі правила кадрової роботи, тоді як організаційно-методичне забезпечення включає методики прогнозування кадрових потреб, інструменти оцінювання компетентностей, програми розвитку персоналу, сучасні кадрові технології та системи психологічної підтримки. Інформаційне забезпечення створює єдине кадрове інформаційне поле, що містить дані про кадровий резерв, професійний розвиток службовців, їхній досвід, кваліфікацію та результати діяльності. Важливою складовою є фінансове та матеріально-технічне забезпечення, яке визначає можливості професійного навчання, підтримання кадрової інфраструктури та забезпечення належних умов праці й соціальних гарантій.

Отже, механізм реалізації державної кадрової політики в Україні являє собою комплексний інструмент державного управління, що поєднує концептуальну, правову, інституційну й технологічну складові. Його ефективність визначається здатністю забезпечити професійність, добросесність, мотивацію та стабільність кадрового корпусу, а також створити умови для розвитку людського капіталу держави. Навіть найкраща модель кадрової політики не може бути результативною без сучасного, гнучкого та дієвого механізму її практичного втілення. Саме тому вдосконалення механізмів добору, оцінювання, професійного розвитку й мотивації кадрів є ключовим напрямом реформування публічної служби та важливою передумовою підвищення ефективності державного управління в Україні.

Висновки до розділу 1

1. Проведений теоретичний аналіз засвідчив, що кадровий потенціал підприємств державного сектору є багатовимірною та інтегрованою соціально-економічною категорією, яка охоплює не лише сукупність професійних знань, умінь і навичок персоналу, а й мотиваційні установки, ціннісні орієнтації, інноваційну активність, адаптивність до змін та здатність до професійного розвитку. Встановлено відсутність єдиного усталеного підходу до його трактування, що зумовлює необхідність комплексного розуміння кадрового потенціалу як поєднання поточних і перспективних можливостей трудового колективу, які формуються та реалізуються в межах певного організаційного й інституційного середовища.

2. Аналіз теоретичних підходів до публічного управління розвитком кадрового потенціалу в державному секторі показав, що сучасна модель управління кадрами ґрунтується на синтезі адміністративно-правових, управлінських, компетентнісних та інституційних підходів. Перехід від традиційної бюрократичної моделі до концепцій нового державного

менеджменту та публічного врядування зумовив зміну ролі персоналу — від виконавця регламентованих функцій до активного суб'єкта публічних перетворень. У цьому контексті кадровий потенціал розглядається як ключовий чинник інституційної спроможності органів влади та державних підприємств, що потребує системного управління, орієнтованого на результат, розвиток компетентностей, добросовісність і публічну відповідальність.

3. Узагальнення підходів до механізму реалізації державної кадрової політики дало змогу зробити висновок, що його ефективність визначається узгодженістю концептуальних засад, нормативно-правового регулювання, організаційного забезпечення та сучасних кадрових технологій. Механізм реалізації кадрової політики виступає інтегрованим інструментом державного управління, який забезпечує добір, розвиток, мотивацію та раціональне використання кадрового потенціалу. Водночас в умовах трансформаційних процесів та реформування публічної служби актуалізується потреба в його подальшому вдосконаленні з урахуванням європейських стандартів, цифровізації кадрових процесів та орієнтації на довгостроковий розвиток людського капіталу державного сектору.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

2.1. Організаційно – економічна характеристика державного підприємства

Державне підприємство «Дирекція Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд» (далі - ДП «Дирекція КГЗКОР») є суб'єктом господарювання державного сектору економіки, створеним з метою управління, збереження та підготовки до ефективного використання виробничо-технологічного комплексу Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд. Підприємство функціонує в межах гірничо-металургійного комплексу України, який традиційно відіграє системо утворюючу роль у структурі національної економіки та формуванні експортного потенціалу держави.

Організаційно-правовий статус підприємства визначається як державне підприємство, що перебуває у сфері управління уповноваженого органу державної влади та здійснює діяльність відповідно до законодавства України, статуту та затверджених фінансових планів. Специфіка діяльності ДП «Дирекція КГЗКОР» полягає у виконанні функцій дирекції з управління майновим комплексом комбінату, координації господарських процесів, забезпечення збереження основних фондів, інженерної інфраструктури та технологічних об'єктів, а також у створенні організаційно-економічних передумов для подальшої реалізації проектів з відновлення або модернізації виробничої діяльності.

Організаційна структура ДП «Дирекція КГЗКОР» має лінійно-функціональний характер і формується з урахуванням управлінських, інженерно-технічних, економічних та адміністративних функцій. Керівництво підприємством здійснює директор, який несе відповідальність за результати

діяльності, ефективності використання державного майна та дотримання вимог фінансової дисципліни. В структурі управління функціонують підрозділи, які забезпечують планово-економічну діяльність, бухгалтерський облік і звітність, кадрову роботу, правове забезпечення, охорону праці, технічну експлуатацію об'єктів інфраструктури. Така організація управління відповідає завданням стабільного функціонування підприємства в умовах обмеженої виробничої активності та високої відповідальності за збереження стратегічних активів.



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Економічна діяльність ДП «Дирекція КГЗКОР» має специфічний характер. Це зумовлено відсутністю повномасштабного виробничого циклу та орієнтацією на управління.

Основними джерелами фінансових надходжень виступають кошти, отримані в межах реалізації затверджених фінансових планів, а також інші надходження, передбачені законодавством та статутними документами. Значну частку витрат підприємства становлять витрати на утримання

основних засобів, оплати праці персоналу, енергозабезпечення, охорону об'єктів та виконання обов'язкових платежів до бюджету.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ДП «Дирекція КГЗКОР, млн грн..

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Операційні доходи, всього	128,0	134,5	139,2	145,6	151,8
у т.ч. фінансування за фінпланом	110,6	115,2	118,4	123,1	128,7
Інші надходження	17,4	19,3	290,8	22,5	23,1
Операційні витрати, всього	130,9	133,1	141,6	143,8	148,9
Фінансовий результат	-2,9	1,4	-2,4	1,8	2,9

Аналіз фінансових показників ДП «Дирекція КГЗКОР» за 2020–2024 рр. свідчить про тенденцію зростання операційних доходів підприємства, що зумовлено передусім збільшенням фінансування відповідно до фінансового плану. Водночас динаміка операційних витрат є менш стабільною, що в окремі роки призводило до формування від'ємного фінансового результату. Позитивні результати, зафіксовані у 2021, 2023 та 2024 роках, зокрема максимальний рівень прибутку у 2024 році, свідчать про поступове покращення ефективності управління витратами та фінансової дисципліни. Загалом діяльність підприємства характеризується залежністю від планового фінансування та нестабільністю фінансових результатів, що актуалізує необхідність удосконалення управлінських і кадрових механізмів з метою підвищення фінансової стійкості та результативності діяльності.

Аналіз структури операційних витрат ДП «Дирекція КГЗКОР» за 2020–2024 рр. свідчить про зростання частки витрат на оплату праці та нарахування, яка збільшилася з 41,8 % у 2020 році до 47,0 % у 2024 році, що

підтверджує визначальну роль кадрового чинника у формуванні витратної структури підприємства.

Таблиця 2.2

Структура операційних витрат ДП «Дирекція КГЗКОР, %

Стаття витрат	2020	2021	2022	2023	2024
Оплата праці та нарахування	41,8	43,2	45,1	46,4	47,0
Амортизація	14,7	14,9	15,2	15,6	15,9
Енергоносії та комунальні послуги	18,9	18,3	17,6	16,8	16,2
Охорона об'єктів	8,6	8,4	8,2	8,1	7,9
Ремонт і техобслуговування	10,3	9,8	8,7	8,2	8,0
Інші витрати	5,7	5,4	5,2	4,9	5,0
Разом	100	100	100	100	100

Частка амортизаційних відрахувань також поступово зростає, відображаючи стабільний характер основних фондів та потребу в їх оновленні. Натомість витрати на енергоносії, комунальні послуги, охорону об'єктів, ремонт і технічне обслуговування мають тенденцію до скорочення, що може свідчити про оптимізацію господарських процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Загалом структура операційних витрат демонструє переорієнтацію витратної політики підприємства на забезпечення та утримання кадрового потенціалу.

Таблиця 2.3

Активи та зобов'язання ДП «Дирекція КГЗКОР, млн. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Активи, всього	1 245,0	1 231,8	1 219,4	1 207,9	1 196,3
Необоротні активи	1 128,6	1 115,9	1 103,2	1 091,5	1 080,1
Оборотні активи	116,4	115,9	116,2	116,4	116,2
Власний капітал	1 006,2	1 007,1	1 004,7	1 006,5	1 009,4
Поточні зобов'язання	138,8	126,9	128,7	116,4	108,6

Аналіз активів і зобов'язань ДП «Дирекція КГЗКОР» за 2020–2024 рр. свідчить про скорочення загальної вартості активів підприємства, яке

зумовлене зменшенням обсягу необоротних активів, що може вказувати на їх фізичне та моральне зношення або відсутність масштабних інвестицій в оновлення основних фондів. Водночас обсяг оборотних активів залишається відносно стабільним протягом усього періоду, що забезпечує підтримання поточної ліквідності. Структура джерел фінансування характеризується домінуванням власного капіталу, який має незначну, але позитивну динаміку, що свідчить про фінансову автономність підприємства. Скорочення поточних зобов'язань у динаміці вказує на зниження боргового навантаження та покращення платоспроможності, що загалом характеризує фінансовий стан підприємства як відносно стабільний, але з обмеженими можливостями інвестиційного розвитку.

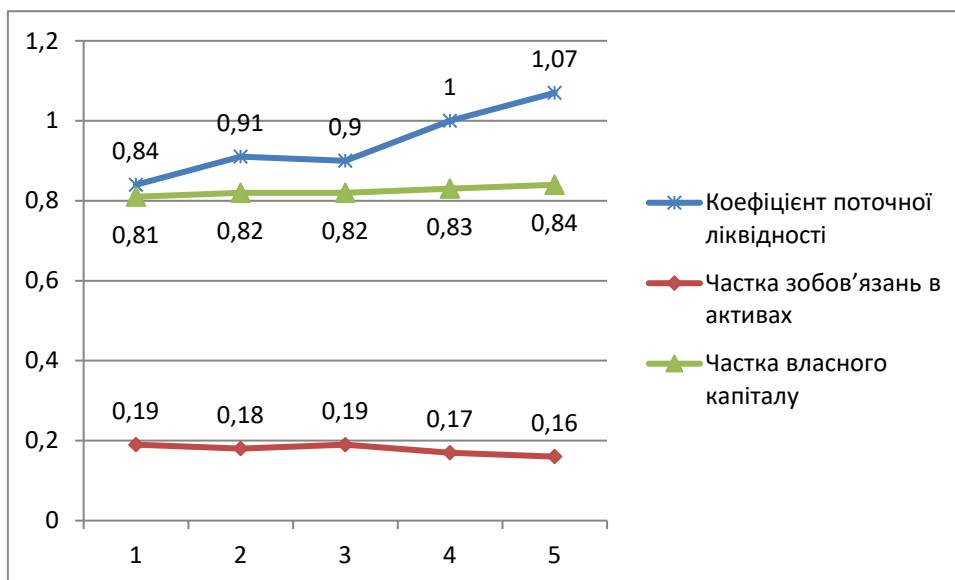


Рис. 2.2. Показники фінансової стабільності

Аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності ДП «Дирекція КГЗКОР» за 2020–2024 рр. свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,84 у 2020 році до 1,07 у 2024 році, що вказує на підвищення здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Одночасно спостерігається тенденція до зменшення частки зобов'язань в активах, що свідчить про зниження боргового навантаження.

Майновий комплекс підприємства характеризується значною капіталомісткістю та високим ступенем технологічної складності. До його складу входять виробничі будівлі, споруди, інженерні мережі, гірничі та допоміжні об'єкти, що потребують постійного технічного обслуговування та контролю. Водночас фізичний і моральний знос значної частини основних фондів обумовлює потребу у суттєвих інвестиціях, що актуалізує питання державної підтримки, пошуку стратегічних інвесторів та розробки довгострокових програм розвитку.

Кадровий потенціал підприємства формується з урахуванням вимог до управління складними промисловими об'єктами та забезпечення їх безпечної експлуатації. Персонал характеризується наявністю фахівців інженерно-технічного, економічного та управлінського профілю, що дозволяє забезпечувати виконання покладених на підприємство функцій, що дозволяє забезпечувати виконання покладених на підприємство функцій у межах чинного законодавства. Разом з тим обмежені фінансові можливості впливають на рівень оновлення кадрів та впровадження сучасних управлінських технологій.

Загалом ДП «Дирекція КГЗКОР» є специфічним суб'єктом державного сектору економіки, діяльність якого поєднує управлінські, економічні та інфраструктурні функції. Його роль полягає не лише у забезпеченні поточного функціонування майнового комплексу, але й у збереженні стратегічного промислового потенціалу держави, що створює передумови для можливого відновлення або трансформації виробничої діяльності в майбутньому.

2.2. Ефективність використання кадрового потенціалу на підприємстві державного сектору

Ефективність використання кадрового потенціалу на державних підприємствах є одним із ключових індикаторів якості публічного

управління, оскільки саме персонал забезпечує виконання управлінських, господарських та соціальних функцій підприємства. У державному секторі ефективність кадрового потенціалу слід розглядати ширше, ніж лише через показники продуктивності праці або фінансових результатів, адже діяльність таких підприємств часто має суспільно значущий, а не комерційний характер. У цьому контексті ефективність визначається здатністю підприємства раціонально використовувати наявні трудові ресурсом для виконання покладених функцій, збереження інституційної спроможності та забезпечення керованості в умовах обмеженої економічної активності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Критерії оцінки ефективності використання кадрового потенціалу на
ДП «Дирекція КГЗКОР»

Критерій	Зміст оцінки	Значення для підприємства
Відповідність чисельності персоналу функціям	Співвідношення фактичної чисельності працівників і обсягу виконуваних завдань	Дає змогу уникати надлишкових витрат на утримання персоналу
Рівень професійної відповідності	Відповідність кваліфікації працівників займаним посадам	Забезпечує виконання управлінських та господарських функцій
Функціональна завантаженість	Ступінь залучення персоналу до виконання ключових функцій	Характеризує раціональність використання трудових ресурсів
Інституційна стійкість	Здатність персоналу підтримувати безперервність діяльності	Важлива за відсутності виробничих процесів
Адаптивність персоналу	Здатність виконувати кілька функцій одночасно	Критично важлива для малочисельного штату

Складено автором

Враховуючи специфіку діяльності ДП «Дирекція КГЗКОР», ефективність використання кадрового потенціалу не може оцінюватися за класичними показниками виробітку або обсягів виробництва. Натомість ключовими критеріями виступають відповідність чисельності персоналу реальним функціям підприємства, здатність працівників забезпечувати

виконання адміністративних, юридичних, фінансових та господарських завдань, а також рівень керованості організаційних процесів.

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності та структура персоналу ДП «Дирекція КГЗКОР»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	62	59	56	51	48
Управлінський персонал, осіб	22	21	21	19	18
Технічний та обслуговуючий персонал, осіб	40	38	35	32	30
Частка управлінського персоналу, %	35,5	35,6	37,5	37,3	37,5
Частка працівників з вищою освітою, %	68	69	70	71	71

Аналіз динаміки чисельності та структури персоналу ДП «Дирекція КГЗКОР» за 2020–2024 рр. свідчить про скорочення середньооблікової чисельності персоналу, що стало наслідком оптимізації штатної структури та обмежень фінансування. При цьому зменшення відбулося як серед управлінського, так і серед технічного та обслуговуючого персоналу, однак частка управлінських кадрів у загальній чисельності залишається відносно стабільною і має тенденцію до зростання. Водночас простежується позитивна динаміка рівня освітньої підготовки персоналу, оскільки частка працівників з вищою освітою зросла з 68 % до 71 %, що свідчить про якісні зрушення у кадровому потенціалі. Загалом наявні тенденції вказують на переорієнтацію кадрової політики підприємства з кількісних показників на якісні, що підсилює значущість цілеспрямованого розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу в умовах скорочення чисельності персоналу.

Таблиця 2.6.

Вікова структура та кадрова стабільність персоналу

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Середній вік персоналу, років	46	47	48	49	49
Працівники віком до 40 років, %	33	31	29	25	21
Працівники віком понад 50 років, %	46	48	51	53	54
Середній стаж роботи, років	12	13	14	14	14
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,64	0,65	0,67	0,67	0,68

Аналіз вікової структури та кадрової стабільності персоналу ДП «Дирекція КГЗКОР» за 2020–2024 рр. (табл. 2.6) свідчить про тенденцію до старіння кадрового складу. Це проявляється у зростанні середнього віку працівників з 46 до 49 років та істотному скороченні частки працівників віком до 40 років. Одночасно збільшується частка персоналу старше 50 років, що вказує на посилення демографічних ризиків для відтворення кадрового потенціалу в середньостроковій перспективі. Разом з тим зростання середнього стажу роботи та коефіцієнта стабільності кадрів свідчить про відносно високий рівень кадрової стійкості та накопичення інституційної пам'яті, що є позитивним чинником для безперервності діяльності підприємства. Водночас виявлені тенденції актуалізують необхідність активізації механізмів омолодження персоналу, формування кадрового резерву та забезпечення передачі знань між поколіннями з метою підтримання довгострокової ефективності та розвитку кадрового потенціалу.

Водночас слід зазначити, що навіть за відсутності виробничої діяльності кадровий потенціал підприємства відіграє важливу роль у збереженні інституційної спроможності. Наявність кваліфікованих

управлінських та технічних працівників дозволяє забезпечувати збереження майна, дотримання фінансової дисципліни, виконання договірних зобов'язань та взаємодію з органами державної влади. У цьому аспекті ефективність використання кадрового потенціалу проявляється у здатності мінімального за чисельністю персоналу забезпечувати виконання широкого спектра функцій.

Разом із тим, така ефективність має короткостроковий характер і супроводжується значними ризиками. Надмірна концентрація функцій у невеликої кількості працівників підвищує навантаження, створює загрозу втрати інституційної пам'яті у разі звільнення ключових спеціалістів та обмежує можливості внутрішнього контролю і взаємозаміщення. Крім того, відсутність системи мотивації, професійного розвитку та кадрового резерву знижує стійкість підприємства до зовнішніх змін і управлінських рішень щодо його подальшої долі.

Таблиця 2.7.

Плинність та рух кадрів на підприємстві

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Прийнято працівників, осіб	4	3	2	2	1
Звільнено працівників, осіб	7	6	5	4	3
Рівень плинності кадрів, %	11,3	10,2	8,9	7,8	6,2

Аналіз показників плинності та руху кадрів на ДП «Дирекція КГЗКОР» за 2020–2024 рр. свідчить про стійку тенденцію до зниження рівня плинності кадрів, що відображає поступову стабілізацію кадрового складу підприємства. Кількість прийнятих і звільнених працівників щороку скорочується, при цьому чисельність звільнених стабільно перевищує кількість прийнятих, що узгоджується із загальною тенденцією зменшення

штатної чисельності. Зниження рівня плинності кадрів з 11,3 % у 2020 році до 6,2 % у 2024 році свідчить про підвищення рівня кадрової стабільності та збереження ключових працівників, однак водночас може обмежувати притік нових кадрів і оновлення персоналу. Виявлені тенденції підтверджують доцільність запровадження збалансованих механізмів управління рухом кадрів, спрямованих на поєднання стабільності персоналу з його якісним оновленням і розвитком.

Таблиця 2.8

Показники ефективності використання кадрового потенціалу

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт функціонального навантаження персоналу	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8
Коефіцієнт управлінської концентрації	0,35	0,36	0,38	0,37	0,38
Рівень суміщення посад, %	32	35	39	43	46
Частка ключових працівників у штаті, %	21	23	25	27	29

Аналіз показників ефективності використання кадрового потенціалу ДП «Дирекція КГЗКОР» за 2020–2024 рр. свідчить про зростання інтенсивності використання персоналу в умовах скорочення його чисельності. Підвищення коефіцієнта функціонального навантаження та рівня суміщення посад вказує на збільшення обсягу виконуваних функцій одним працівником, що з одного боку сприяє оптимізації витрат, а з іншого - може створювати ризики перевантаження персоналу. Коефіцієнт управлінської концентрації залишається відносно стабільним, що свідчить про збереження балансу між управлінськими та виконавчими функціями.

Таким чином, ефективність використання кадрового потенціалу на підприємстві є відносною та функціонально обмеженою. Вона забезпечує виконання мінімально необхідних управлінських і господарських завдань, проте не створює передумов для розвитку або відновлення діяльності

підприємства. Підвищення ефективності можливе лише за умови визначення чіткої стратегії подальшого функціонування підприємства та переходу від стримуваної моделі використання кадрового потенціалу до стратегічного управління людськими ресурсами.

2.3. Проблеми, ризики та бар'єри розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору

Розвиток кадрового потенціалу у державному секторі є одним із ключових чинників ефективності публічного управління, стабільності інституцій та здатності держави реагувати на сучасні соціально-економічні виклики. У той же час саме державний сектор традиційно залишається найбільш уразливим до системних, кадрових проблем, що формуються під впливом інституційних обмежень, фінансових дисбалансів, політичної нестабільності та структурних обмежень, фінансових деформацій на ринку праці. В умовах трансформації державного управління, децентралізації, цифровізації та воєнних викликів ці проблеми набули комплексного та загрозливого характеру.

Однією з базових проблем розвитку кадрового потенціалу у державному секторі є інституційна інерційність кадрових систем. Значна частина державних органів, підприємств продовжує функціонувати в логіці адміністративно-бюрократичної моделі, де кадрова робота зводиться переважно до ведення обліку, дотримання процедур та формальної відповідності законодавству. За таких умов кадровий потенціал не розглядається як стратегічний ресурс, а сприймається як допоміжний елемент управління. Це знижує мотивацію до інвестування в розвиток персоналу, формування кадрового резерву та впровадження сучасних HR інструментів.

Суттєвим бар'єром є обмеженість фінансових ресурсів, що спрямовуються на розвиток персоналу. У державному секторі витрати на навчання, підвищення кваліфікації, професійну адаптацію та мотивацію

працівників часто розглядаються як другорядні. У періоди бюджетних обмежень вони стають першими об'єктами скорочення. В умовах воєнного стану пріоритети державних фінансів ще більше змістилися у бік оборони і безпекових витрат, що призвело до хронічного недофінансування кадрових програм у державних органах і підприємствах. Як наслідок, кадровий потенціал відтворюються стихійно без системного підходу.

Одним із найбільш критичних ризиків є кадровий відтік і втрата людського капіталу. Державний сектор програє приватному за рівнем оплати праці, гнучкості умов зайнятості, можливостями кар'єрного зросту та професійної самореалізації. Це призводить до системного відтоку молодих кваліфікованих та мобільних фахівців, зокрема з управлінськими, цифровими та аналітичними компетентностями. У результаті формується кадрова асиметрія: у державному секторі зростає частка працівників передпенсійного та пенсійного віку, тоді як кадрова оновлення відбувається повільно та нерівномірно.

Проблема старіння персоналу у державному секторі має не лише демографічний, а й управлінський вимір. З одного боку досвідчені працівники забезпечують інституційну пам'ять і стабільність функціонування органів влади, з іншого - за відсутності механізмів передачі знань і планування спадковості управління, виникає ризик кадрового вакууму. Вихід із системи ключових спеціалістів або керівників часто не супроводжується підготовкою заміни, що знижує керованість та ефективність організації.

Вагомим бар'єром розвитку кадрового потенціалу є низька привабливість державної служби та державних підприємств для молоді. Імідж державного сектору часто асоціюється з надмірною зарегульованістю, повільністю ухвалення рішень, обмеженими можливостями самореалізації та високим рівнем відповідальності. Без відповідної матеріальної компенсації це формує негативні очікування щодо кар'єри в державному секторі та звужує кадрову базу для майбутнього оновлення.

Окрему групу проблем становлять дефекти мотиваційних механізмів. У багатьох державних органах і підприємствах система оплати праці не пов'язані безпосередньо з результатами діяльності якістю управлінських рішень чи рівнем професійних компетентностей. Домінує зрівняльний підхід, що демотивує високопродуктивних працівників і не стимулює розвиток нематеріальний стимули такі як визнання участь у прийнятті рішень професійний розвиток використовується фрагментарно та несистемно.

Суттєвим ризиком є формалізація системи підвищення кваліфікації. Навчання в державному секторі часто мають декларативний характер і спрямована на виконання нормативних вимог, а не на реальне оновлення компетентностей. Програми підвищення кваліфікації не завжди відповідають актуальним потребам, управління викликам, цифровізації, кризового менеджменту, стратегічного планування. Відсутність зв'язку між навчаннями, кар'єрним зростанням знижує зацікавленість персоналу професійному розвитку.

Окремо слід виділити управлінські ризики пов'язані з політизацією кадрових рішень. Часті зміни керівництва, політичні призначення, відсутність стабільних конкурсних процедур негативно впливають на розвиток кадрового потенціалу. У таких умовах професіоналізм і компетентність відступають на другий план. Кадрова політика втрачає стратегічну логіку. Це особливо небезпечно для державних підприємств і органів, що реалізують довгострокові програми розвитку.

Значним бар'єром є недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Попри активне впровадження електронного урядування інформаційних систем та цифрових сервісів кадровий потенціал державного сектору часто не готовий повною мірою використовувати ці інструменти. Брак цифрової грамотності, опір змінам, відсутність системного навчання уповільнює трансформаційні процеси та знижують ефективність управління.

В умовах війни додаткового загострення набули психологічні та соціальні ризики розвитку кадрового потенціалу. Хронічний стрес, емоційне

вигоряння, перевантаження працівників особливо у соціальних, медичних, управлінських сферах негативно впливають на якість роботи та збереження персоналу. Державний сектор часто не має секційних механізмів підтримки психічного здоров'я працівників, що посилює ризики втрати кадрів.

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз ДП «Дирекція КГЗКОР»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Державна форма власності, що забезпечує правовий захист активів та інституційну стабільність – Наявність значного єдиного майнового комплексу (земля, будівлі, інфраструктура) – Стратегічне розташування у регіоні з потужним гірничо-металургійним потенціалом – Накопичений управлінський та технічний досвід персоналу щодо обслуговування промислових об'єктів – Формалізована система публічного управління та підзвітності державним органам – Можливість участі у державних програмах реструктуризації або приватизації 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність повноцінної виробничої діяльності та стабільних доходів – Хронічна збитковість і залежність від бюджетних рішень – Критично обмежена чисельність персоналу, відсутність кадрового резерву – Формально-адміністративний характер кадрового управління без стратегічного розвитку персоналу – Застаріла або законсервована матеріально-технічна база – Низька привабливість підприємства для молодих і висококваліфікованих фахівців – Високі ризики втрати інституційної пам'яті через скорочення персоналу
Можливість	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Приватизація або залучення стратегічного інвестора для відновлення чи перепрофілювання об'єкта – Використання майнового комплексу для альтернативних промислових або логістичних проєктів – Реструктуризація підприємства з переходом до нової моделі управління – Залучення міжнародних програм технічної допомоги або державно-приватного партнерства – Формування нової кадрової моделі під майбутній формат діяльності підприємства – Інтеграція підприємства в регіональні програми економічного розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> – Подальша деградація майнового комплексу через відсутність інвестицій – Втрата кваліфікованих кадрів і управлінської спроможності – Затягування процедур приватизації або санації – Посилення бюджетних обмежень у державному секторі – Вплив воєнних ризиків та макроекономічної нестабільності – Конкуренція з боку приватних гірничо-металургійних компаній у разі відновлення діяльності

Складено автором

Системною проблемою залишається відсутність інтегрованої кадрової стратегії на рівні держави, а також окремих секторів. Кадрова політика часто

має фрагментарний характер і не узгоджується з довгостроковими цілями соціально-економічного розвитку. Планування потреби кадрів, прогнозування компетентностей майбутнього управління кадровими ризиками здійснюється епізодично або взагалі відсутні.

Таким чином, проблеми, ризики та бар'єри розвитку кадрового потенціалу у державному секторі мають багаторівневий і взаємопов'язаний характер. Вони охоплюють інституційні, фінансові, управлінські, кадрові, мотиваційні та соціально-психологічні аспекти. Їх подолання потребує системного переходу від формального кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом, що базується на професіоналізмі, розвитку компетентностей, прозорості рішень і довгостроковому баченні ролі державного сектору у розвитку суспільства.

Для визначення основних проблем розвитку кадрового потенціалу для ДП «Дирекція КГЗКОР» використаємо інструменти стратегічного аналізу (табл. 2.9., табл. 2.10).

Проведений SWOT-аналіз підприємства свідчить про наявність суттєвого розриву між інституційним і майновим потенціалом підприємства та фактичними результатами його діяльності. Сильні сторони підприємства пов'язані насамперед із державною формою власності, стратегічним розташуванням і збереженим майновим комплексом, а також накопиченим управлінським і технічним досвідом персоналу, що створює передмови для відновлення або трансформації діяльності. Водночас слабкі сторони мають системний характер і зумовлені відсутністю повноцінної виробничої діяльності, фінансовою залежністю від бюджетних рішень, кадровими обмеженнями та формальним підходом до управління персоналом, що істотно знижує інституційні спроможності підприємства.

Можливості розвитку підприємства пов'язані з потенційною приватизацією або реструктуризацією, залученням інвесторів, використанням майнового комплексу для альтернативних проєктів та формуванням нової кадрової моделі відповідно до майбутнього формату

діяльності. Водночас реалізація цих можливостей стримується значними загрозами, серед яких деградація активів, втрата кваліфікованих кадрів, бюджетні обмеження та вплив воєнних і макроекономічних ризиків. Загалом результати SWOT-аналізу підтверджують, що ключовою умовою збереження та розвитку підприємства є активізація стратегічних управлінських рішень і цілеспрямований розвиток кадрового потенціалу, здатного забезпечити інституційну спадковість, адаптацію до змін і реалізацію потенційних сценаріїв трансформації підприємства.

Таблиця 2.10

PEST-аналіз ДП «Дирекція КГЗКОР»

<p>політичні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> – Державна політика управління об'єктами державної власності – Рішення Кабінету Міністрів і Фонду державного майна щодо приватизації – Політична нестабільність та воєнний стан – Зміни у регуляторній політиці щодо стратегічних підприємств – Високий рівень державного контролю та підзвітності 	<p>економічні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> – Загальний спад промислового виробництва в умовах війни – Обмежений доступ до інвестиційних ресурсів – Інфляція та зростання вартості утримання інфраструктури – Низька платоспроможність державного бюджету – Залежність фінансового стану підприємства від зовнішніх управлінських рішень
<p>соціальні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> – Старіння персоналу та дефіцит кваліфікованих кадрів – Низька соціальна привабливість роботи на державних підприємствах – Високий рівень соціальної напруги в регіоні – Міграція працездатного населення – Психологічне навантаження на працівників у воєнний період 	<p>технологічні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> – Застарілі або незадіяні технологічні потужності – Відсутність сучасних цифрових систем управління персоналом – Обмежені можливості модернізації без зовнішніх інвестицій – Технологічний розрив із приватними промисловими компаніями – Потреба у цифровій трансформації управлінських процесів

Складено автором

SWOT- та PEST-аналіз засвідчують, що ДП «Дирекція КГЗКОР» має значний інституційний і майновий потенціал, однак його реалізація стримується системними управлінськими, кадровими та економічними обмеженнями. Подальший розвиток підприємства безпосередньо залежить від стратегічних рішень держави щодо його приватизації або перепрофілювання, а також від формування нової моделі управління кадровим потенціалом, орієнтованої не на утримання, а на розвиток.

Висновки до розділу 2

1. Проведена організаційно-економічна характеристика ДП «Дирекція КГЗКОР» показала, що підприємство функціонує як специфічний суб'єкт державного сектору з переважанням управлінсько-інфраструктурних функцій (збереження й утримання майнового комплексу) за умов відсутності повномасштабної виробничої діяльності. Фінансові показники за 2020–2024 рр. демонструють зростання операційних доходів і поступове покращення ліквідності та фінансової автономії, однак зберігається висока залежність від фінансування за фінансовим планом і обмеженість інвестиційних можливостей, що посилює ризики деградації необоротних активів та стримує модернізаційні процеси.

2. Аналіз ефективності використання кадрового потенціалу засвідчив, що кадрова система підприємства розвивається у форматі кількісного скорочення при відносному покращенні якісних характеристик (зростання частки працівників із вищою освітою). Водночас підвищуються показники функціонального навантаження, суміщення посад і зростає частка ключових працівників, що свідчить про інтенсивну модель використання персоналу. Така модель забезпечує виконання мінімально необхідних функцій, але створює ризики перевантаження, уразливості до кадрових втрат та залежності від вузького кола критично важливих фахівців.

3. Виявлені проблеми, ризики та бар'єри розвитку кадрового потенціалу мають системний характер і підтверджуються результатами

SWOT- та PEST-аналізу. Як свідчить проведений аналіз поєднання кадрового старіння, дефіциту оновлення, відсутності кадрового резерву та формально-адміністративної моделі управління персоналом посилюється зовнішніми чинниками (воєнні ризики, бюджетні обмеження, невизначеність щодо приватизації/реструктуризації, технологічний розрив). За цих умов ключовим висновком є те, що подальша життєздатність підприємства залежить від стратегічного рішення щодо його майбутньої моделі діяльності та переходу до цілеспрямованого управління кадровим потенціалом (омолодження, формування резерву, передача знань, розвиток компетентностей), узгодженого з можливими сценаріями трансформації підприємства.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

3.1 Іноземний досвід розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору

Слід підкреслити, що у низці західноєвропейських держав, зокрема в Німеччині, Франції, Італії та Швеції, об'єктом прямого фінансування з боку державних органів стала альтернативна форма професійної підготовки кадрів, орієнтована передусім на молодь віком до 25 років. Її сутність полягає в поєднанні теоретичного навчання к закладах освіти з практичною трудовою діяльністю в умовах часткової зайнятості. Такий підхід дозволяє забезпечити зайнятість молоді відповідно до рівня вже набутої кваліфікації та водночас сприяє поступовому входженню на ринок праці. Обов'язковою умовою функціонування цієї моделі є наявність спеціальних програм, що забезпечують координацію підготовки в освітній та виробничій системах. Активна участь підприємств у контролі за навчальним процесом зумовлює постійне коригування змісту теоретичної підготовки відповідно до потреб виробництва.

У країнах Західної Європи важливим джерелом фінансування професійної підготовки є також відрахування самих підприємств. Так, у Франції законодавчо закріплено обов'язок підприємств із чисельністю працівників понад десять осіб спрямовувати не менше одного відсотка фонду оплати праці на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу. Так практика сприяє формуванню стійкого механізму спів фінансування розвитку кадрового потенціалу між державою та бізнесом.

Зростання потреби в постійній перепідготовці персоналу зумовила у більшості країн з ринковою економікою створити спеціалізовані структури у

межах суб'єктів господарювання. Мова йде про навчальні центри, корпоративні курси, відділи кадрової політики та розвитку персоналу. Зокрема власні системи професійної підготовки функціонують приблизно на 80% підприємств Японії. Водночас у США витрати компанії на підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу, сягають близько 5% прибутку без урахування державних дотацій.

У Сполучених Штатах поряд із державною службою зайнятості важливу роль у забезпеченні підприємств необхідними кадрами відіграють посередницькі структури, основним завданням яких є підбір персоналу відповідно до запитів роботодавців. Вартість таких послуг є досить значною і може становити до третини річного посадового окладу спеціаліста.

Незважаючи на різноманіття моделей управління персоналом для них характерні спільні риси. До них належать, зокрема систематичне подання працівниками звітів керівництву щодо виконаної роботи та планів на перспективу. Такі звіти складаються на різних рівнях управління і можуть мати щоденний, щотижневий, щомісячний або річний характер залежно від внутрішніх регламентів. Також поширеною є практика регулярного проведення оперативних нарад на вищому управлінському рівні за участі керівників виробничих підрозділів від центральних служб, в межах яких обговорюються актуальні питання та ухвалюються управлінський рік рішення.

Для американських підприємств, які дотримуються традиційних підходів до добору кадрових, характерна орієнтація на наявність претендентів спеціалізованих знань і професійних навичок. Прийом на роботу, як правило, супроводжується тестуванням з метою оцінки рівня професійної підготовки. При цьому кожен суб'єкт господарювання самостійно визначає критерій відбору та процедури найму.

На відміну від цього, у японських компаній домінує підхід, за якого менеджер повинен володіти універсальними компетентностями та бути здатним працювати в різних функціональних сферах. Тому під час

підвищення кваліфікації керівники нерідко опановують нові напрями діяльності, з якими раніше не були пов'язані. Такий підхід сприяє формуванню гнучкого управлінського корпусу та підвищення адаптивності організації.

Водночас досвід провідних країн свідчить, що навіть за наявності ефективних організаційних структур, процедур і систем виробничий успіх значною мірою залежить від конкретних людей, їхнього рівня знань, компетентності, мотивації, дисципліни, здатності до навчання та вирішення складних завдань. Саме тому сучасна концепція управління персоналом ґрунтується на зростанні ролі особистості працівника, глибокому розумінні його мотиваційних установок та вмінні спрямовувати їх у відповідності до стратегічних цілей організації.

В умовах трансформаційних змін в Україні управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки поєднання економічних і політичних реформ супроводжується високим рівнем невизначеності і соціальних ризиків. За таких обставин система управління персоналом повинна забезпечувати не лише ефективне функціонування виробничих процесів, а й адаптацію працівників до змін зовнішнього середовища, їх професійній і особистісний розвиток.

Питання формування та розвитку кадрового потенціалу мають стратегічне значення як для великих, так і для малих підприємств. Водночас ринок освітніх послуг залишається недостатньо узгодженим із реальними потребами ринку праці, що зумовлює розрив між рівнем підготовки працівників і вимогами сучасної економіки. Недосконалість системи управління кадровим потенціалом на більшості вітчизняних підприємств істотно стримує процесом структурної перебудови, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності економіки загалом.

У цьому контексті особливого значення набуває планування розвитку персоналу, зокрема прогнозування його природного руху та своєчасна підготовка кадрової заміни. Водночас не менш важливим є підвищення

кваліфікації управлінського корпусу у сфері менеджменту, інновацій та управління персоналом з урахуванням сучасних умов розвитку національної економіки. Формування корпоративних цінностей і їх сприйняття трудовим колективом як власних також виступає необхідною передумовою ефективного використання кадрового потенціалу.

У практиці американських підприємств процедура прийому на роботу має чітко регламентований і багатоетапний характер. На початковому етапі кандидат детально ознайомлюється із змістом майбутньої діяльності, колом функціональних обов'язків, правами та відповідальністю, що забезпечує прозорість трудових відносин ще до моменту укладення контракту. У випадках, коли відповідна особа або вид робіт не передбачені чинним річним планом, виникає необхідність додаткового обґрунтування доцільності її запровадження та офіційної реєстрації у службі управління персоналом з метою визначення адекватної системи оплати праці.

Служба персоналу відіграє ключову роль у процесі добору кадрів, надаючи методичну та організаційну підтримку керівникові структурного підрозділу, якому виникла вакансія. Зокрема, формується попередній перелік кандидатів, який у низці компаній обов'язково включає працівників інших підрозділів, що створює умови для внутрішньої мобільності та кар'єрного зростання персоналу. Кандидати, відібрані до цього переліку, проходять серію співбесід із майбутніми безпосередніми керівниками, керівниками вищого рівня, потенційними колегами, а за потреби з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються та доповнюються рекомендаціями, що дозволяє приймати рішення на основі комплексної оцінки професійних і особистісних якостей.

Процедури звільнення персоналу, включаючи управлінський склад, у більшості випадків супроводжуються системою оцінювальних та коригувальних заходів, спрямованих на запобігання необґрунтованим кадровим втратам. Виняток становлять лише екстремальні ситуації, пов'язані з грубими порушеннями трудової дисципліни або корпоративних норм.

Такий підхід відображає прагнення американських компаній зберігати баланс між жорсткістю управлінських рішень і соціальною відповідальністю роботодавця.

Система управління персоналом у США спирається на потужну теоретичну та методичну базу, що включає численні наукові дослідження, освітні програми та консалтингову підтримку. У науковій літературі американську модель управління персоналом традиційно протиставляють японській, насамперед з огляду на домінування індивідуалістичної орієнтації в США та колективістських цінностей у Японії. Для сучасного етапу розвитку управління персоналом в американських компаніях характерне суттєве розширення змісту, форм і методів роботи з персоналом, поглиблення спеціалізації у виконанні окремих кадрових функцій, зростання рівня професіоналізму працівників служб персоналу та відповідне збільшення фінансових витрат на їх діяльність.

Важливою тенденцією є також активне впровадження інформаційних технологій у процеси добору, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити їх обґрунтованість. У сукупності зазначені особливості формують характерні риси сфери управління персоналом в американських компаніях, які доцільно узагальнювати у вигляді систематизованих показників і характеристик.

Європейська модель управління персоналом характеризується переважним використанням погодинної форми оплати праці, що зумовлено зміною пріоритетів у діяльності підприємств та орієнтацією на якість продукції й послуг, а не виключно на обсяги виробництва. Наприкінці ХХ століття проста погодинна система та погодинна оплата з елементами колективного й індивідуального преміювання охоплювали переважну більшість працівників у країнах Західної Європи. Зокрема, у Бельгії частка таких систем становила понад 92 %, у Німеччині майже 87 %, в Італії понад 88 %, у Нідерландах близько 95 відсотків, у Франції понад 93 %, що свідчить про домінування даного підходу до оплати праці.

У європейських організаціях служби управління персоналом посідають одне з ключових місць у структурі управлінського апарату як у державному, так і в приватному секторі. Їх діяльність виходить за межі суто адміністративних функцій і охоплює питання стратегічного розвитку людських ресурсів, формування корпоративної культури та забезпечення соціальної стабільності. Важливою рисою сучасних європейських компаній є орієнтація на високі соціальні стандарти у роботі з персоналом, що проявляється у забезпеченні належних умов праці, соціального захисту, професійного розвитку та дотримання принципів соціального партнерства.

Аналіз вітчизняної практики свідчить про наявність в Україні низки системних проблем, значна частина яких пов'язана з процесами формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом створює можливості для формування згуртованих і професійно підготовлених трудових колективів, здатних забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємств за відносно невеликих витрат. У цьому контексті доцільним є використання напрацьованого досвіду економічно розвинутих країн світу.

Світова практика засвідчує існування кількох базових моделей менеджменту персоналу, серед яких традиційно виокремлюють американську, японську та європейську. Кожна з них має власні характерні риси та поєднує окремі елементи інших підходів. Відмінності між моделями проявляються у трактуванні ролі працівника в організації, мотиваційних механізмах, способах взаємодії з персоналом і методах управлінського впливу. У сучасних умовах Україна перебуває перед необхідністю стратегічного вибору напрямів розвитку системи управління персоналом. За таких обставин найбільш доцільним є адаптивний підхід, що передбачає поєднання кращих практик зарубіжних моделей з урахуванням національних соціально-економічних реалій та ментальних особливостей, що дозволить досягти бажаних результатів із мінімальними витратами.

3.2. Розробка стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу

Розвиток кадрового потенціалу ДП «Дирекція Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд» має здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства як суб'єкта управління, утримання та експлуатації стратегічного майнового комплексу за відсутності повномасштабного виробничого циклу. За таких умов ключовим ресурсом ефективного функціонування підприємства виступає не кількісний склад персоналу, а рівень його професійної компетентності, управлінської спроможності та здатності забезпечувати стабільність інфраструктурних процесів у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз динаміки чисельності та структури персоналу свідчить про поступову оптимізацію кадрових складу, що супроводжується зростанням частки управлінського персоналу та працівників з вищою освітою. Така тенденція об'єктивно зумовлює необхідність переходу від екстенсивної моделі кадрового забезпечення до стратегічно орієнтованої моделі розвитку кадрового потенціал, в основі якої лежить підвищення якості людського капіталу а не механічне скорочення чи збільшення штатної чисельності.

Одним із пріоритетних стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу є підвищення професійної компетентності управлінського персоналу. З огляду на дирекційний характер підприємства саме управлінські кадри визначають ефективність використання державного майна, дотримання фінансової дисципліни та координації технічної експлуатації об'єктів. У цьому контексті особливого значення набуває системне навчання з питань стратегічного управління фінансового планування, управління ризиками та нормативно-правового регулювання діяльності державних підприємств.

Другим важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу технічного та обслуговуючого персоналу з акцентом на

багатофункціональність і міждисциплінарність. В умовах скорочення чисельності персоналу та обмежених фінансових ресурсів доцільним є формування універсальних компетентностей, що дозволяють поєднувати функцію експлуатації, контролю технічного стану об'єктів та забезпечення вимог охорони праці. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості кадрової структури та зниження операційних ризиків.

Третім стратегічним напрямом розвитку кадрового потенціалу виступає формування системи безперервного професійного розвитку та внутрішнього кадрового резерву. Для підприємств дирекційного типу особливо важливо забезпечити спадковість управлінських і технічних знань, мінімізувати залежність від окремих фахівців і знизити кадрові ризики, пов'язані із звільненням або виходом на пенсію ключових працівників. У цьому контексті доцільним є запровадження наставництва, внутрішнього навчання та поступового залучення молодших спеціалістів до виконання відповідальних функцій.

Окремого стратегічного значення набуває удосконалення мотиваційного механізму кадрового потенціалу. З огляду на обмежені можливості матеріального стимулювання в державному секторі важливу роль відіграють нематеріальні інструменти мотивації, зокрема прозорі умови кар'єрного зростання, участь персоналу у прийнятті управлінських рішень, визнання професійних досягнень та стабільність зайнятості. Реалізація таких заходів сприяє підвищенню лояльності персоналу та збереженню ключових фахівців.

Узагальнюючи, стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу ДП «Дирекція КГЗКОР» мають бути спрямовані на якісне оновлення компетентнісної структури персоналу, формування управлінської стійкості та забезпечення довгострокової здатності підприємства виконувати функції з управління і збереження стратегічних промислових активів.

Таблиця 3.1.

Стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу ДП «Дирекція КГЗКОР»

Стратегічний напрям	Зміст	Очікуваний результат
Підвищення компетентності управлінського персоналу	Навчання з питань стратегічного та фінансового управління	Підвищення якості управлінських рішень
Розвиток універсальних компетентностей технічного персоналу	Поєднання експлуатаційних та контрольних функцій	Оптимізація чисельності та зниження ризиків
Формування кадрового резерву	Наставництво, внутрішнє навчання	Забезпечення кадрової спадковості
Удосконалення мотиваційного механізму	Нематеріальне стимулювання, прозорі перспективи	Зростання лояльності персоналу
Безперервний професійний розвиток	Системне підвищення кваліфікації	Адаптивність кадрового потенціалу

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу ДП «Дирекція Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд» дозволить сформувати більш стійку та професійно орієнтовану кадрову систему, адаптовану до специфіки функціонування підприємства дирекційного типу. Очікується підвищення якості управлінських рішень за рахунок зростання рівня професійної компетентності управлінського персоналу та зниження залежності від окремих ключових фахівців.

Запровадження механізмів безперервного професійного розвитку та внутрішнього кадрового резерву сприятиме забезпеченню спадковості управлінських і технічних знань, мінімізації кадрових ризиків та підвищенню стабільності виконання функцій з управління і утримання майнового комплексу. Удосконалення мотиваційного механізму розвитку кадрового потенціалу очікувано позначиться на зростанні рівня лояльності персоналу,

зниженні плинності кадрів та підвищенні відповідальності працівників за результати своєї діяльності.

У довгостроковій перспективі реалізація стратегії створить передумови для підвищення організаційної ефективності підприємства, забезпечення збереження стратегічних промислових активів та формування кадрового потенціалу, здатного підтримувати стабільне функціонування підприємства в умовах обмеженої господарської активності та зовнішніх викликів.

3.3. Формування інтегрованої моделі розвитку кадрового потенціалу в умовах модернізації державного сектору

Сучасні процеси модернізації державного сектору економіки зумовлюють необхідність переходу від фрагментарних підходів до управління персоналом до інтегрованих моделей розвитку кадрового потенціалу, орієнтованих на довгострокову інституційну спроможність державних підприємств. Для підприємств дирекційного типу, діяльність яких пов'язана з управлінням та збереженням стратегічних майнових комплексів, інтегрована модель розвитку кадрового потенціалу набуває особливого значення, оскільки саме людський капітал виступає ключовим чинником стабільності функціонування та адаптації до зовнішніх викликів.

Інтегрована модель розвитку кадрового потенціалу ґрунтується на поєднанні стратегічних цілей підприємства та індивідуальними траєкторіями професійного розвитку працівників та інституційними вимогами державного сектору. Її формування передбачає узгодження кадрової політики з процесом модернізації, управління, цифровізації адміністративних послуг, процедур підвищення прозорості діяльності та впровадження результатоорієнтованих підходів такий моделі кадрового потенціал розглядається не лише як сукупність трудових ресурсів. У такий моделі кадровий потенціал розглядається як системний елемент організаційного розвитку, що забезпечує

реалізацію управлінських контрольних та експлуатаційних функцій підприємства.

Ключовою особливістю інтегрованої моделі є її багаторівневий характер, який охоплює інституційний, організаційний та індивідуальний рівень. На інституційному рівні модель враховує вимоги законодавства, державних стратегій модернізації та стандарти діяльності суб'єктів державного сектора.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ
(реформи управління, цифровізація, прозорість, ефективність)



Рис. 3.1. Інтегрована модель розвитку кадрового потенціалу

Складено автором

На організаційному рівні вона передбачає формування ефективної системи управління персоналом, орієнтованою на компетентнісний підхід,

внутрішню координацію та зниження кадрових ризиків. На індивідуальному рівні акцент робиться на безперервному професійному розвитку, підвищенні управлінських і технічних компетентностей та формування мотивації до відповідального виконання функцій.

Елементом інтегрованої моделі розвитку кадрового потенціалу є запровадження механізмів зворотного зв'язку та оцінювання результативності кадрових рішень в умовах модернізації державного сектору. Це передбачає перехід від формального контролю кадрових процесів до оцінювання внеску персоналу в досягненні стратегічних цілей підприємства. Для дирекції, що здійснює управління складним майновим комплексом, така орієнтація дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити відповідність кадрового складу завданням технічної експлуатації та посилити відповідність персоналу за результати діяльності.

Інтегрована модель також передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання розвитку кадрового потенціалу з урахуванням обмежень, характерних для державного сектору. За умов обмеженого фінансового ресурсу особливої ваги набувають нематеріальні чинники мотивації, зокрема професійне визнання, участь у процесах прийняття рішень, можливості кар'єрного зростання та стабільний зайнятості. Такий підхід сприяє формуванню організаційної лояльності та збереження ключових фахівців.

Узагальнюючи, інтегрована модель розвитку кадрового потенціалу в умовах модернізації державного сектору має забезпечити системну взаємодію між стратегічними цілями підприємства, кадровою політикою та інституційними вимогами. Її впровадження створює передумови для підвищення організаційної стійкості державного підприємства, зміцнення його управлінської спроможності та формування кадрового потенціалу, здатного забезпечувати ефективне виконання публічних функцій у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. Узагальнення іноземного досвіду розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору засвідчило, що найбільш результативними є моделі, які поєднують системне професійне навчання, стабільні механізми спів фінансування підготовки кадрів, регулярне оцінювання результативності та використання сучасних HR-технологій. Спільною рисою успішних практик є орієнтація не лише на формальну відповідність кадрів посаді, а на безперервне оновлення компетентностей, підсилення мотивації та адаптивності персоналу до змін, що є критично важливим для державного сектору в умовах реформ і кризових викликів.

2. Розроблені стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу ДП «Дирекція КГЗКОР» обґрунтовують необхідність переходу від «утримувальної» кадрової логіки до стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами, що відповідає дирекційному характеру підприємства. Пріоритетами визначено підвищення компетентності управлінського персоналу, розвиток універсальних компетентностей технічного персоналу, формування внутрішнього кадрового резерву, запровадження безперервного професійного розвитку та удосконалення мотиваційних інструментів. Реалізація цих напрямів має забезпечити підвищення якості управлінських рішень, зменшення кадрових ризиків і підтримання інституційної спроможності підприємства в умовах обмежених ресурсів.

3. Сформована інтегрована модель розвитку кадрового потенціалу в умовах модернізації державного сектору підтверджує, що ефективне кадрове управління потребує узгодження трьох рівнів впливу: інституційного, організаційного та індивідуального. Ключовим елементом моделі виступає перехід від формального кадрового адміністрування до оцінювання внеску персоналу у досягнення стратегічних цілей підприємства, а також поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. У підсумку запропонована модель

створює підґрунтя для підвищення стійкості державного підприємства, збереження кадрового ядра та формування потенціалу, здатного забезпечити ефективне виконання публічно значущих функцій у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження сутності та структури кадрового потенціалу як об'єкта публічного управління встановлено, що кадровий потенціал державного сектору є складною інтегрованою категорією, яка охоплює професійні компетентності, управлінські та технічні навички, мотиваційні установки, інституційну пам'ять, адаптивність і здатність персоналу забезпечувати виконання публічних функцій. Кадровий потенціал поєднує індивідуальний і колективний рівні, має як поточний, так і перспективний вимір та формується під впливом організаційних, правових і соціально-економічних чинників, що зумовлює його особливу роль у системі публічного управління.

2. При вивченні теоретичних підходів до публічного управління розвитком кадрового потенціалу у державному секторі з'ясовано, що сучасна наукова думка еволюціонувала від адміністративно-бюрократичних моделей до поєднання концепцій нового державного менеджменту, публічного врядування, компетентнісного та інституційного підходів. Така трансформація зумовила зміну ролі персоналу - від об'єкта регламентації до ключового чинника інституційної спроможності, результативності управління та реалізації державної політики.

3. Дослідження механізму реалізації державної кадрової політики та його впливу на кадровий потенціал показало, що він має багаторівневу структуру і включає концептуальні, нормативно-правові, організаційні та технологічні складові. Ефективність цього механізму залежить від узгодженості між стратегічними цілями держави, правовим регулюванням кадрових процесів, діяльністю уповноважених інституцій та практичними інструментами кадрової роботи. Водночас встановлено, що формалізація кадрових процедур і обмежені ресурси знижують потенціал його впливу на довгостроковий розвиток персоналу.

4. В процесі дослідження була надана оцінка розвитку кадрового потенціалу ДП «Дирекція КГЗКОР», яка засвідчила, що підприємство функціонує в умовах скорочення чисельності персоналу при збереженні та навіть зростанні якісних характеристик кадрового складу. Зростання функціонального навантаження, суміщення посад і частки ключових працівників свідчить про інтенсивну модель використання кадрового потенціалу, яка забезпечує виконання мінімально необхідних управлінських і господарських функцій, але водночас підвищує кадрові ризики та залежність від обмеженого кола фахівців.

5. При визначенні проблем і ризиків розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору виявлено інституційну інерційність кадрових систем, обмеженість фінансування розвитку персоналу, старіння кадрів, низьку привабливість державного сектору для молоді, дефекти мотиваційних механізмів, формальний характер підвищення кваліфікації та зростання психологічного навантаження в умовах воєнних викликів. SWOT- та PEST-аналіз підтвердили системний характер зазначених бар'єрів і їхній безпосередній вплив на кадрову стійкість підприємства.

6. Аналіз іноземного досвіду розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору показав, що ефективні моделі управління персоналом базуються на дуальній освіті, співфінансуванні професійної підготовки, корпоративних системах навчання, регулярному оцінюванню результативності та поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Світова практика підтверджує, що стратегічна орієнтація на розвиток компетентностей і мотивації персоналу є визначальним чинником ефективності державних і квазідержавних організацій.

7. На основі проведеного аналізу обґрунтовано механізми вдосконалення функцій управління кадровим потенціалом, які передбачають перехід від формально-адміністративного підходу до стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Ключовими напрямками визначено розвиток управлінських і універсальних технічних

компетентностей, формування внутрішнього кадрового резерву, запровадження безперервного професійного розвитку та удосконалення нематеріальних мотиваційних інструментів з урахуванням обмежень державного сектору.

8. У результаті дослідження сформовано інтегральну модель розвитку кадрового потенціалу в умовах модернізації державного сектору, яка поєднує інституційний, організаційний та індивідуальний рівні управління персоналом. Запропонована модель орієнтована на узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства, процесами реформування та цифровізації публічного управління і створює передумови для підвищення управлінської спроможності, збереження інституційної пам'яті та забезпечення довгострокової стійкості державних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посібн. / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун та ін. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 428 с.
2. Алескерова Ю.В. Кадрове забезпечення фінансового механізму управління інтелектуальним капіталом органу публічної служби. Причорномор. н.-д. ін-т екон. та інновацій. 2016. № 10. С. 185-190.
3. Алехина О.Е. Залучення, утримання та розвиток персоналу компанії: О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова, І.К. Макарова. — М.: Вид-во «Діло» АНХ, 2010. - 124 с. URL: <http://knowledge.allbest.ru/>.
4. Бажан І.І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа Проблеми регіонального розвитку та соціально-трудоих відносин. 2016. № 1 (20). С. 69-74.
5. Бакуменко В. Д., Бондар І.С., Горник В.Г., Шпачук В.В. Особливості публічного управління та адміністрування. Київ: Кондор – 2019. – 254с.
6. Беккер Б. URL: <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>
7. Бондарук С.В. Особливості формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 6. С. 204-208
8. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Трудоий потенціал органу публічної служби: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2011. – 325 с.
9. Верхоглядова Н.І., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В. Управління трудовим потенціалом підприємств: монографія. – Дніпропетровськ: Пороги, 2007. – 284 с.

10. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. Вісник ПДАТУ. 2012. № 14. С. 72–78. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf>
11. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с
12. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68
13. Долішній М.І. Соціально-психологічні компоненти кадрового потенціалу Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. – К., 1994. – Ч. 3. – С. 86-92
14. Драгомирецька Н.М. Основні чинники ефективності сучасних технологій управління персоналом на державній службі. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни: матеріали Всеукраїнської науково практичної конференції за міжнародною участю (до 15 річчя галузі науки «Державне управління»), м. Київ, 31 травня 2012 р. Київ: НАДУ, 2012. С.25-28.
15. 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
16. Козакова О. М., Козаков В. В. Формування кадрового потенціалу в умовах модернізації економіки. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції(м.Київ, м.Одеса,7–11 вересня2015р.). 2015. С. 25–31.
17. Колесник Т.В. Інституційні стимули підвищення ефективності державного сектору при децентралізації. Економіка, фінанси, менеджмент:актуальні питання науки і практики №1.2020 р. С. 69-86
18. Колісніченко Н.М. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. Науковий вісник: державне управління. 2023. №1. С. 42-53

19. Колтунович О.С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства. Україна: аспекти праці. 2007. №5. С.42-47.
20. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки. Схід: аналітично-інформаційний журнал. 2008. № 3 (87). С. 47-49.
21. Краснокутська Н.С. Потенціал органу публічної служби: формування та оцінка: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 352 с.
22. Крещенко Н. Досвід країн Європейського Союзу з управління персоналом органу публічної служби в умовах фінансово-економічної кризи Національна служба посередництва і примирення // www.nspp.gov.ua.
23. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
24. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. №3. С. 26-31
25. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 4(221). С. 19–26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
26. ЛУКАВИЙ І, Механізми розвитку кадрового потенціалу на підприємствах державного сектору. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. –
27. Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. - К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2005. - 368 с
4. Мірошніченко А.Н. Управління людськими ресурсами організації. URL: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-068*page.htm.

28. Міненко М.А., Альохін Д.І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/5.pdf.
29. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. Економічний простір. 2022. №182. С. 93-100
30. Мутерко Г. Магістральні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. №1. С. 90-95.
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 (дата звернення: 20.11.2023)
32. Назаренко І. Л., Стогнієва Т. Г. Оцінка кадрового потенціалу локомотивного депо Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 59. С. 142-149
33. Нижник В., Бабчинська О., Посвалюк О. Чинники формування та розвитку кадрового потенціалу машинобудівної промисловості (на прикладі Вінницької області). Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2025. № 2(61). DOI: 10.55643/fcaptr.2.61.2025.4649
34. 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
35. Папірович І.О. Дослідження та виявлення резервів зростання продуктивності праці на підприємстві Розвиток соціально-економічних відносин в умовах трансформації економіки України 2007. Т. 2. С. 59-62 URL: <http://stud24.ru/enterprising/kadrova-politika-pdprimstva/183091-534608-page9.html>.
36. Писаревська Г.І. Основні теоретичні підходи до визначення поняття кадрового потенціалу. Науково-технічний збірник. 2016. № 98. – С. 386-390.

37. Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом органу публічної служби на основі його кадрової політики. Економіка розвитку. 2008. № 1 (45). С. 78-79.

38. Припишнюк А.В., Пахота Н.В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. №18(2). С. 35-39.

39. Про державну службу: Закон України від **07.09.2025** № 889-VIII
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

40. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Науковий вісник. 2022. Випуск 4. С. 88–93.

41. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В , Філіпова Н. В. HR менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник / Київ: Кондор Видавництво, 2016. 124 с.

42. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу. Вісник економічної науки. 2010. №1. С. 93-97 URL <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/45473>.

43. Сітніков О. О. Поняття, сутність і значення організаційного правового механізму регулювання служби управління персоналом для діяльності органів публічної влади. Держава та регіони. Публічне управління і адміністрування. № 4, 2024.

44. Сітніков О. О. Нормативно правове регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади. Věda a perspektívy. 2025. № 1 (44).

45. 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

46. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

47. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с
48. Черевко О.В., Самойленко Л.Я., О.А. Маслянко Управління персоналом публічної служби на засадах гендерної рівності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 234-240.
49. Чернодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
50. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. Вип. 15. С. 231-236.
51. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу. Економіст. – 2009. - №2. С.11-27.
52. Шевченко О. М. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. 2017. № 2. С. 55–62. URL: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/17216/O.%20M.%20Shevchenko%20%20Formuvannia%20ta%20efektyvnist.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
53. Шевчук Н. В., Колос І. В. Кадровий потенціал системи освіти і його роль у підготовці фахівців для інноваційної економіки. 2014. URL: https://knutd.edu.ua/publications/conference/27.03.2014/Kolos_Shevchuk_54.pdf
54. Шишпанова Н.О. Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 7 (277). С. 123-129.
55. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. Науковий вісник НЛТУ України -2009.- №7 с.302-305.