

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу
ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра – публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)
Спеціальність – 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма – «Публічне управління та адміністрування»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**тема «Кадрове забезпечення органів публічної влади як
складова ефективного публічного управління»**

ШИФР КРБ. ПУтаА. 1.481-03.1.2

Здобувач: Яна ГАЩУК

Керівник: к.е.н., доцент Наталія БРЮШКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 19.06.2026 р., протокол № 12

Завідувачка кафедри ПУтаА _____

Олена НІКОЛЮК

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧВАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Спеціальність
Освітня програма

Публічного управління та адміністрування
Перший (бакалаврський)
281 «Публічне управління та адміністрування»
Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри ПУтаА

(підпис)

“22” вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Гашук Яні Олександрівні

1. Тема роботи: «Кадрове забезпечення органів публічної влади як складова ефективного публічного управління». затверджено наказом по університету від 17.09.2025 р. № 481-03

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 09.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів, Міністерства розвитку громад та територій України, нормативні документи міністерств і відомств; офіційні дані Державної служби статистики України; матеріали, опубліковані в наукових і періодичних виданнях, в мережі Інтернет; монографії та наукові публікації з тематики дослідження.

4. Перелік питань, які потрібно розробити: теоретичні основи кадрового забезпечення як складової ефективного публічного управління; аналіз кадрового забезпечення департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради в контексті ефективності його діяльності; удосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади для підвищення ефективності публічного управління.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 23, рисунків 9.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Нормоконтроль	к.е.н., доцент кафедри ПУтаА Брюшкова Н.О.		

7. Дата видачі завдання 19.09.2025 р.

Керівник _____ Наталія БРЮШКОВА
Завдання прийняв до виконання _____ Яна ГАЩУК

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	виконано
2	Затвердження плану кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	виконано
3	Надання 1 розділу на перевірку	листопад 2025 р.	виконано
4	Надання 2 розділу на перевірку	лютий 2026 р.	виконано
5	Надання 3 розділу на перевірку	квітень 2026 р.	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	травень 2026 р.	виконано
7	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026 р.	виконано
8	Нормоконтроль роботи	червень 2026 р.	виконано
9	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	червень 2026 р.	виконано
10	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	червень 2026 р.	виконано
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	червень 2026 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	червень 2026 р.	виконано

Керівник _____ Наталія БРЮШКОВА
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Яна ГАЩУК
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Яна ГАЩУК

АНОТАЦІЯ

ГАЩУК ЯНА. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти кадрового забезпечення органів публічної влади як важливої складової ефективного публічного управління. Визначено сутність кадрового забезпечення, його роль у системі публічного управління та вплив на результативність діяльності органів публічної влади. Проаналізовано сучасні підходи до формування кадрового потенціалу та розглянуто можливості адаптації зарубіжного досвіду кадрового менеджменту до умов України.

Надано організаційно-правову характеристику Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради. Проведено аналіз кадрового складу та кадрового потенціалу Департаменту, досліджено вплив кадрового забезпечення на ефективність його діяльності та визначено основні проблеми у сфері управління персоналом.

Розроблено та обґрунтовано заходи щодо вдосконалення кадрового забезпечення Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради, спрямовані на розвиток професійних компетентностей працівників, підвищення їх кваліфікації, зміцнення кадрової стабільності та підвищення ефективності діяльності органу публічної влади. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та визначено перспективи подальшого розвитку кадрового потенціалу.

Ключові слова: кадрове забезпечення, кадровий потенціал, органи публічної влади, кадрова політика, професійний розвиток, підвищення кваліфікації, ефективність діяльності.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, розміщених на 80 сторінках, містить 23 таблиці, 9 рисунків, 49 джерел використаної літератури.

SUMMARY

YANA HASHCHUK. STAFFING OF A PUBLIC AUTHORITY AS A COMPONENT OF EFFECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION.

The qualification paper examines the theoretical and practical aspects of staffing in public authorities as an important component of effective public administration. The essence of staffing, its role in the public administration system, and its impact on the performance of public authorities are determined. Modern approaches to the formation of human resources potential are analyzed, and the possibilities of adapting foreign experience in human resource management to Ukrainian conditions are considered.

An organizational and legal characteristic of the Department of Internal Policy of the Odesa City Council is provided. The staff composition and human resources potential of the Department are analyzed, the impact of staffing on the effectiveness of its activities is examined, and the main personnel management problems are identified.

Measures aimed at improving the staffing system of the Department of Internal Policy of the Odesa City Council have been developed and substantiated. These measures focus on the development of employees' professional competencies, improvement of their qualifications, strengthening staff stability, and increasing the overall effectiveness of the public authority. The effectiveness of the proposed measures is assessed, and prospects for the further development of human resources potential are outlined.

Keywords: staffing, human resources potential, public authorities, public administration, local self-government bodies, personnel policy, professional development, advanced training, organizational effectiveness.

The bachelor's thesis contains 80 pages, 23 tables, 9 drawings. The list of links includes 49 name.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Сутність та роль кадрового забезпечення в системі публічного управління	10
1.2. Взаємозв'язок кадрового забезпечення та ефективності діяльності органів публічної влади	18
1.3. Зарубіжний досвід кадрового забезпечення органів публічної влади та можливості його адаптації в Україні	23
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕПАРТАМЕНТУ ВНУТРІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	29
2.1. Організаційно-правова характеристика діяльності Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради	29
2.2. Аналіз кадрового складу та кадрового потенціалу Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради	34
2.3. Вплив кадрового забезпечення на ефективність діяльності в органах публічної влади	39
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	49
3.1. Напрями вдосконалення кадрового забезпечення Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради	49
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення кадрового забезпечення органу публічної влади	55
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрового забезпечення та їх впливу на ефективність діяльності органу публічної влади	67
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах реформування системи публічного управління та місцевого самоврядування особливої актуальності набувають питання формування та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від рівня професійної підготовки, компетентності, мотивації та відповідальності працівників.

У контексті європейської інтеграції України, цифровізації управлінських процесів та необхідності підвищення якості публічних послуг особливого значення набуває вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади. Саме тому дослідження теоретичних і практичних аспектів кадрового забезпечення та розробка рекомендацій щодо його удосконалення є важливим науковим і практичним завданням.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового забезпечення органу публічної влади для підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та роль кадрового забезпечення в системі публічного управління;
- визначити взаємозв'язок кадрового забезпечення та ефективності діяльності органів публічної влади;
- проаналізувати зарубіжний досвід кадрового забезпечення органів публічної влади та можливості його адаптації в Україні;
- надати організаційно-правову характеристику діяльності Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради;
- здійснити аналіз кадрового складу та кадрового потенціалу Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради;
- оцінити вплив кадрового забезпечення на ефективність діяльності

органу публічної влади;

- розробити заходи щодо вдосконалення кадрового забезпечення Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради;

- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів та визначити їх вплив на результати діяльності органу публічної влади.

Об'єктом дослідження є процес кадрового забезпечення органів публічної влади.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів кадрового забезпечення органів публічної влади в контексті підвищення ефективності публічного управління.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері публічного управління, кадрового менеджменту та управління людськими ресурсами. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, системного підходу, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, статистичного аналізу, а також графічний метод для наочного представлення результатів дослідження.

Результати дослідження. Основний результат кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад кадрового забезпечення органів публічної влади та розробці практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради. Основні теоретичні положення, висновки та рекомендації роботи мають практичне спрямування та можуть бути використані в практиці.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, Закони України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, документи Національного агентства України з питань державної служби, офіційні матеріали Одеської міської ради та Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради, наукові публікації, статистичні матеріали, а також результати власних досліджень і розрахунків автора.

Теоретичною та методичною базою дослідження слугували наукові

праці українських і зарубіжних учених з питань кадрового забезпечення органів публічної влади, кадрової політики, управління людськими ресурсами та підвищення ефективності публічного управління.

Публікації та апробації результатів дослідження. Основні теоретичні положення та практичні результати наукового дослідження доповідались за темою: «Роль місцевого самоврядування у відновленні громад», Наукова конференція здобувачів вищої освіти 24-27 березня 2026 р., Одеса: ОНТУ, 2026 р. URL: https://ontu.edu.ua/student_conference

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та роль кадрового забезпечення в системі публічного управління

Кадрове забезпечення в органах публічної влади являє собою цілеспрямовану управлінську діяльність, що здійснюється відповідно до чинних нормативно-правових вимог та спрямована на формування й підтримання належного кадрового потенціалу. Воно охоплює сукупність процесів, заходів і взаємовідносин, необхідних для своєчасного та якісного комплектування органів публічної влади професійними працівниками. Кадрове забезпечення виступає складовою кадрової політики, яка має комплексний характер і передбачає систему принципів, методів, функцій та організаційних механізмів, орієнтованих на залучення, розвиток і збереження компетентних фахівців у сфері публічної служби [7].

У сфері публічного управління державна кадрова політика спрямована на формування професійного корпусу публічних службовців, здатних забезпечувати ефективне виконання завдань держави та органів місцевого самоврядування. Реалізація цієї політики потребує створення належних організаційних, правових, соціально-психологічних, фінансово-економічних, матеріально-технічних та управлінських умов, що сприяють професійному розвитку персоналу та підвищенню якості його діяльності.

Наукові дослідження підтверджують, що впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами в системі публічного управління потребує постійної уваги з боку керівництва органів влади. Така необхідність зумовлена тим, що рівень ефективності функціонування публічних інституцій безпосередньо залежить від професійних характеристик, компетентності та

мотивації персоналу. Від якості кадрового потенціалу значною мірою залежать соціально-економічний розвиток держави, рівень добробуту населення та її авторитет на міжнародній арені.

Як складова державної кадрової політики, кадрове забезпечення органів публічної влади має реалізовуватися за кількома взаємопов'язаними напрямками. Насамперед йдеться про забезпечення органів публічного управління висококваліфікованими та компетентними фахівцями, а також про вдосконалення механізмів формування нового покоління публічних службовців. Такі службовці повинні володіти сучасними професійними компетентностями, бути готовими до роботи в умовах цифрової трансформації, європейської інтеграції та розвитку інформаційного суспільства [4].

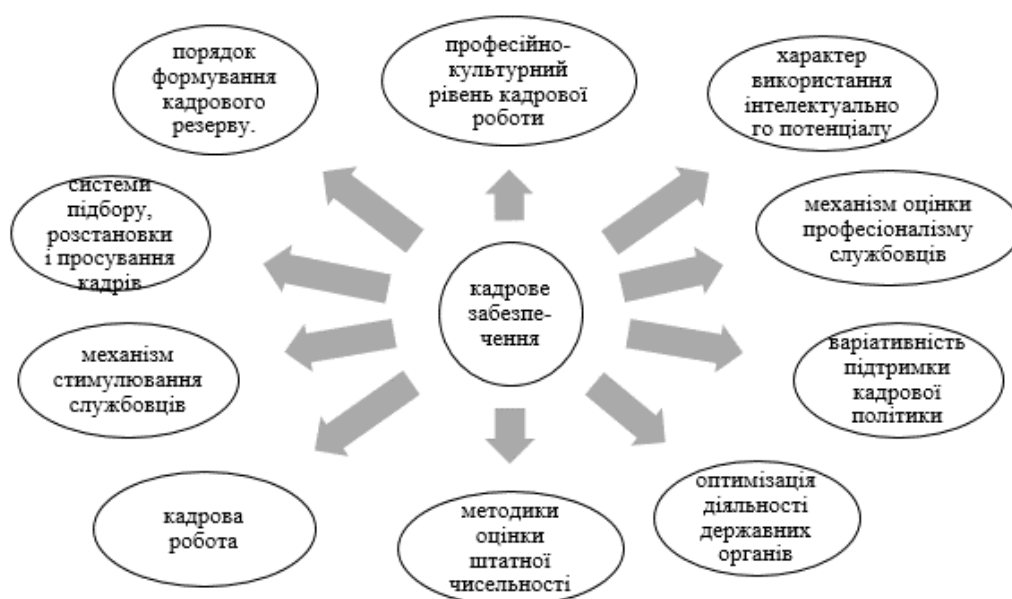


Рис. 1.1. Структура кадрового забезпечення [4]

За роки незалежності України було сформовано нормативно-правову базу, спрямовану на розвиток та оновлення кадрового потенціалу публічної служби. Водночас практика функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування свідчить про наявність низки проблем у сфері кадрового забезпечення, пов'язаних із недостатнім рівнем професійної підготовки окремих категорій службовців, плинністю кадрів, обмеженими

можливостями кар'єрного розвитку та необхідністю адаптації кадрової політики до сучасних викликів. Недосконалість кадрового забезпечення негативно впливає на якість управлінських рішень, ефективність діяльності органів публічної влади та рівень довіри громадян до державних інституцій.

В умовах європейської інтеграції, цифрової трансформації та воєнного стану особливого значення набуває формування професійного, компетентного та добросовісного корпусу публічних службовців. Саме людський капітал є одним із ключових чинників інституційної спроможності органів влади та забезпечення належного рівня публічного управління. Тому актуальним є дослідження сучасного стану кадрового забезпечення органів публічної влади, визначення основних проблем його розвитку та обґрунтування шляхів їх вирішення [8].

Оцінка якості публічного управління та кадрового потенціалу державного сектору здійснюється за допомогою міжнародних індикаторів, зокрема показників ефективності урядування, якості державних інституцій, рівня контролю корупції та верховенства права. Такі показники дозволяють оцінити спроможність держави забезпечувати якісне надання публічних послуг, ефективне використання ресурсів та реалізацію стратегічних напрямів розвитку. Результати міжнародних оцінок підтверджують необхідність подальшого вдосконалення кадрової політики та розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади України.

Таблиця 1.1

Динаміка окремих позицій України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності у сфері державного управління [19]

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	2024* р
Індекс сприйняття корупції (CPI), балів зі 100	32	33	36	35
Місце України в CPI серед досліджуваних країн	122	116	104	105
Ефективність урядування (Government Effectiveness, WGI), проценти	35,6	36,8	37,7	н.д.
Індекс розвитку електронного урядування (EGDI), місце у світі	—	46	—	30
Індекс електронної участі (E-Participation Index), місце у світі	—	57	—	31

Аналіз даних, наведених у таблиці 1.1, свідчить про неоднозначну динаміку розвитку системи публічного управління в Україні. З одного боку, протягом останніх років спостерігаються позитивні зміни у сфері цифровізації державного управління, підвищення прозорості діяльності органів влади та вдосконалення антикорупційних механізмів. З іншого боку, низка показників продовжує свідчити про наявність системних проблем у функціонуванні державних інституцій, що безпосередньо впливають на ефективність публічного управління.

Зокрема, Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI) демонструє поступове покращення позицій України. Якщо у 2021 році держава отримала 32 бали зі 100 можливих та посідала 122 місце серед досліджуваних країн, то у 2023 році цей показник зріс до 36 балів, а Україна піднялася до 104 місця. Така тенденція свідчить про певний прогрес у реалізації антикорупційної політики, посиленні інституційної спроможності антикорупційних органів та наближенні державного управління до європейських стандартів прозорості й підзвітності. Водночас отримані результати залишаються нижчими за середньоєвропейські показники, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення кадрової політики та механізмів запобігання корупційним ризикам.

Важливим індикатором якості публічного управління є показник ефективності урядування (Government Effectiveness), який характеризує якість державних послуг, професіоналізм державної служби, незалежність державного апарату від політичного впливу та ефективність реалізації державної політики. Дані таблиці свідчать про поступове покращення цього показника: з 35,6% у 2021 році до 37,7% у 2023 році. Незважаючи на позитивну динаміку, значення показника залишається відносно низьким, що свідчить про необхідність підвищення професійного рівня публічних службовців, удосконалення системи добору персоналу та розвитку кадрового потенціалу органів влади.

Особливу увагу привертають показники цифрового врядування. За

результатами міжнародних досліджень Україна суттєво покращила свої позиції в Індексі розвитку електронного урядування (EGDI), піднявшись до 30 місця серед країн світу. Це свідчить про успішне впровадження цифрових технологій у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, розвиток електронних послуг і розширення можливостей взаємодії громадян із владою через цифрові платформи.

Позитивна динаміка спостерігається також за Індексом електронної участі (E-Participation Index), який характеризує рівень залучення громадян до процесів формування та реалізації державної політики за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Поліпшення позицій України свідчить про підвищення відкритості органів влади та розширення можливостей громадянської участі в управлінських процесах.

Аналіз міжнародних показників дозволяє зробити висновок, що ефективність публічного управління значною мірою залежить від рівня розвитку кадрового потенціалу органів влади. Саме професійні, компетентні та добросовісні публічні службовці забезпечують якісне виконання управлінських функцій, реалізацію реформ, розвиток електронного урядування та підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Плинність кадрів залишається однією з актуальних проблем функціонування органів публічної влади, оскільки безпосередньо впливає на стабільність роботи установ, якість надання публічних послуг та ефективність реалізації управлінських рішень. Високий рівень кадрових переміщень може свідчити про недоліки в системі управління персоналом, недостатню мотивацію працівників, обмежені можливості професійного розвитку або несприятливі умови праці [1].

Особливої актуальності проблема плинності кадрів набула в умовах реформування системи публічного управління, цифрової трансформації та воєнного стану. Часта зміна персоналу ускладнює процес накопичення інституційної пам'яті, знижує рівень організаційної стійкості та потребує додаткових ресурсів на добір, адаптацію й навчання нових працівників.

Водночас серед кандидатів на посади в органах публічної влади значну частку становлять випускники закладів вищої освіти, які мають достатній рівень теоретичної підготовки, проте часто не володіють необхідним практичним досвідом роботи у сфері публічного управління.

Аналіз статистичних даних щодо кадрового складу органів державної влади свідчить про наявність тенденції до скорочення чисельності державних службовців протягом останніх років. Такі зміни пов'язані як із процесами оптимізації державного апарату, так і з реформуванням системи державної служби та впровадженням цифрових технологій у діяльність органів влади. Разом із тим скорочення чисельності персоналу не завжди супроводжується підвищенням ефективності діяльності органів публічної влади, що актуалізує питання забезпечення якісного кадрового складу та створення дієвих механізмів професійного розвитку персоналу.

В умовах реалізації реформи державного управління, цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів професійне навчання стає одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності державних інституцій.

Таблиця 1.2

Професійне навчання державних службовців України у 2023–2024 рр [15]

Показник	2023 р.	2024 р.
Державні службовці, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням, осіб	39 147	63 053
У тому числі категорія «А»	н.д.	164
У тому числі категорія «Б»	н.д.	14 828
У тому числі категорія «В»	н.д.	48 061
Частка службовців, охоплених професійним навчанням, %	понад 30	понад 40
Державні службовці, для яких визначено потреби у навчанні, осіб	понад 139 000	понад 140 000

Як свідчать дані таблиці 1.2, у 2023 році підвищення кваліфікації за державним замовленням пройшли 39,1 тис. державних службовців. У 2024 році цей показник зріс до 63,1 тис. осіб, що свідчить про суттєве розширення охоплення державних службовців програмами професійного розвитку.

Особливо важливим є те, що навчання охоплювало представників усіх категорій посад державної служби, включаючи керівників вищого корпусу державної служби.

Водночас НАДС щорічно здійснює аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців. За результатами такого аналізу понад 139 тис. державних службовців визначили потреби у професійному розвитку, що свідчить про високий попит на освітні програми та усвідомлення необхідності постійного підвищення професійної компетентності.

Таблиця 1.3

Оцінка сучасного стану кадрового забезпечення органів публічної влади України [43]

Напрямок кадрового забезпечення	Поточний стан	Вплив на ефективність публічного управління
Добір персоналу на конкурсних засадах	Високий рівень нормативного забезпечення, використання електронних процедур добору	Сприяє прозорості та підвищенню якості кадрового складу
Професійний розвиток та підвищення кваліфікації	Активне впровадження дистанційного навчання та професійних програм	Підвищує професійну компетентність та результативність службовців
Управління кар'єрою та кадровий резерв	Потребує подальшого вдосконалення	Впливає на стабільність кадрового складу та мотивацію персоналу
Система оплати праці	Частково неконкурентна порівняно з приватним сектором	Обмежує залучення висококваліфікованих фахівців
Цифрові компетентності персоналу	Рівень поступово зростає, але залишається нерівномірним	Визначає успішність цифрової трансформації органів влади
Доброчесність та антикорупційна культура	Відбувається посилення контролю та моніторингу	Формує довіру громадян до державних інституцій
Оцінювання службової діяльності	Запроваджені сучасні механізми оцінювання результативності	Сприяє підвищенню ефективності виконання посадових обов'язків
Стратегічне управління людськими ресурсами	Перебуває на етапі розвитку та адаптації до європейських стандартів	Забезпечує довгострокову кадрову спроможність органів влади

Джерело: складено автором на основі матеріалів НАДС, SIGMA та OECD.

Суттєвий розвиток отримали сучасні форми навчання, зокрема дистанційні курси, вебінари, онлайн-тренінги та короткострокові спеціалізовані програми. Це дозволяє забезпечувати безперервність професійного розвитку навіть в умовах воєнного стану та територіальної віддаленості окремих органів влади.

Саме професійне навчання виступає важливою складовою кадрового забезпечення органів публічної влади. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців сприяє покращенню якості управлінських рішень, розвитку інноваційних підходів до управління та підвищенню ефективності публічного управління загалом.

Наведені в таблиці 1.3 результати свідчать, що система кадрового забезпечення органів публічної влади України перебуває у процесі активної модернізації. В останні роки значна увага приділяється впровадженню сучасних підходів до управління людськими ресурсами, розвитку професійних компетентностей державних службовців, цифровізації кадрових процесів та підвищенню прозорості кадрових процедур.

Разом із тим зберігається низка проблем, що стримують підвищення ефективності публічного управління. Серед них недостатня конкурентоспроможність системи оплати праці, нерівномірний рівень цифрових компетентностей працівників, недосконалість механізмів формування кадрового резерву та потреба у подальшому розвитку системи стратегічного управління персоналом [15].

Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах європейської інтеграції України, цифрової трансформації державного сектору та необхідності забезпечення інституційної стійкості органів влади в умовах воєнного стану. За таких обставин кадрове забезпечення слід розглядати не лише як сукупність заходів щодо комплектування персоналу, а як стратегічний ресурс, від якого залежить результативність діяльності органів публічної влади.

Отже, сучасний стан кадрового забезпечення в Україні характеризується

наявністю позитивних тенденцій у сфері професіоналізації державної служби, проте потребує подальшого вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами. Це зумовлює необхідність вивчення кращих зарубіжних практик кадрового менеджменту та визначення можливостей їх адаптації до вітчизняної системи публічного управління.

1.2. Взаємозв'язок кадрового забезпечення та ефективності діяльності органів публічної влади

Кадрове забезпечення органу публічної влади залежить від стабільності політичних та соціально-економічних процесів у державі, тому цілком закономірно правовий статус посадових осіб повинен відповідати демократичним перетворенням та “встигати” за нововведеннями і реформуваннями у політично-економічній системі країни. Зокрема Орлова Н.С. [29] вважає, що вироблення нової державної кадрової політики у сфері державного управління зумовлено змістом радикальних перетворень, які почали здійснюватися у контексті сучасної адміністративної реформи. На думку Савченко В.Ю. [43], аналіз проблем і пошук наукових рішень має відбуватися на стику юридичних, політологічних, економічних, соціологічних, філософських, психологічних наук.

Енциклопедія державного управління визначає кадрове забезпечення як здійснювану в процесі управління діяльність, змістом якої є забезпечення органів, установ, їх підрозділів необхідним контингентом осіб, які відповідають певним вимогам, інформацією про них, а також впровадження науково-обґрунтованих методів добору, розстановки, професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання їхньої роботи, правового регулювання трудової діяльності та надання правового захисту працевлаштованим.

У сфері господарської діяльності його розуміють як дії, спрямовані на формування чисельності та якісного складу працівників, їх адаптацію,

мотивування, навчання, оцінювання і розвиток, що забезпечить ефективне виконання цілей та завдань підприємства [4].

Стосовно кадрової політики в системі А.В. Денисова зазначає, що це закономірна реалізація конкретних заходів, у тому числі передбачених нормативно-правовими актами, яка спрямована на формування стабільного висококваліфікованого персоналу в органах публічної влади, тобто його підбір, підготовку та розстановку, а також забезпечення професійного та особистого розвитку [12].

В науковій спільноті немає єдиного підходу до змісту терміна «кадрова політика». Її визначають як діяльність держави стосовно роботи з людьми, систему управління людьми, реалізацію нормативних вимог щодо формування відповідного персоналу тощо.

С. Салманов [44] вбачає мету кадрової політики в органах публічної влади у залученні до виконання функцій держави високопрофесійного, національно орієнтованого, високоморального та порядного кадрового потенціалу, здатного реалізовувати свої творчі здібності в інтересах споживача управлінських послуг. Проблема полягає в тому, що зміни, які відбуваються в суспільстві, ведуть за собою зміни й у функціонуванні в органах публічної влади.

Теорією та практикою доведено, що ефективність державного та муніципального управління значною мірою залежить від кваліфікації, компетентності, моральних якостей співробітників, що потребує удосконалення кадрової політики органів державної влади та місцевого самоврядування.

Отже, сучасна кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування повинна мати інноваційний характер, що сприятиме покращенню якості та ефективності роботи цих органів. Сьогоднішні вимоги включають застосування сучасних кадрових технологій, що охоплюють набір конкретних дій, методів, процедур та організаційних процесів, спрямованих на формування статусу та характеристик персоналу. Інноваційні технології

кадрової політики передбачають створення нового типу кадрового забезпечення в органах державної влади за допомогою висококваліфікованого керівного персоналу, здатного задовольняти потреби та очікування громадян шляхом надання якісних адміністративних послуг.

Серед принципів кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування, які відповідають сучасним глобальним процесам суспільного розвитку та демократичним стандартам, можна виділити наступні:

- раціональний підбір персоналу;
- просування по посадовій лінії на підставі професійних якостей;
- неперервне навчання персоналу;
- сприяння працівникам у розвитку службової кар'єри;
- використання економічних методів мотивації та стимулювання праці персоналу.

Зміст кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування полягає у наступному:

- забезпечення цих органів кадрами високої якості;
- прогнозування та планування потреби в кадрах;
- аналіз прийому, звільнення та руху кадрів;
- раціональне використання та розподіл кадрів;
- заходи з адаптації працівників;
- розробка критеріїв оцінювання кадрів;
- неперервне навчання персоналу;
- розвиток працівників, професійна орієнтація та перепідготовка, атестація та оцінка кваліфікації, організація кар'єрного зростання;
- вдосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення безпеки праці, створення та використання кадрового резерву для керівних посад.

Визначимо пріоритетні напрями для поліпшення кадрової політики у державних органах та місцевому самоврядуванні:

- покращення законодавчої бази, що стосується державної кадрової політики;
- створення економічних, правових, соціальних та організаційних основ для успішної реалізації потенціалу персоналу;
- впровадження ефективної системи мотивації праці співробітників;
- поліпшення системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу тощо.

Вироблення сталої моделі кадрової політики у публічних органах можливе, але слід пам'ятати, що впливові політичні, економічні та соціальні фактори завжди будуть існувати в державі. Тому проблеми з кадровим забезпеченням також будуть постійними. Процес поліпшення кадрового забезпечення варто починати з «верхів», що стане важливим показником та стимулом для посадовців на нижчих рівнях у публічних органах.

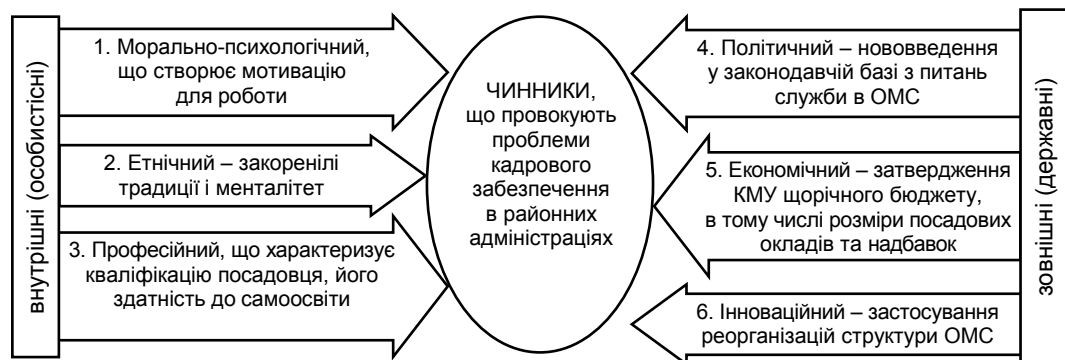


Рис. 1.2. Чинники, що провокують проблеми кадрового забезпечення [8]

Кадрова політика та кадрове забезпечення мають свої відмінні особливості та зміст. Кадрова політика, як правило, є нормативно закріпленою сукупністю правил, принципів, норм, поглядів та рекомендацій щодо організації роботи з персоналом у певній сфері суспільного життя, державного органу, окремого підрозділу або господарського підприємства.

З свого боку, кадрове забезпечення включає діяльність спеціально визначених суб'єктів, спрямовану на організацію заходів з реалізації зазначених принципів, правил, рекомендацій та норм, що охоплюються

поняттям «кадрова політика».

Хоча вплив центральних органів влади є обов'язковим для виконання, слід розглянути можливість поліпшення кадрового забезпечення за ініціативою керівника установи. Ми також визначимо фактори, які спричиняють проблеми з кадровим забезпеченням у районних адміністраціях (рис. 1.1.).

Для вирішення проблем кадрового забезпечення в органах публічної влади проаналізовано мотиваційні ситуації (рис. 1.2), які може використовувати керівником установи, агітуючи активний і плідний робочий процес.



Рис. 1.3. Різноманітність мотиваційних ситуацій [8]

Основаючись на вищевикладеному, одним з ключових факторів для вирішення проблем кадрового забезпечення є створення позитивної мотивації та запобігання негативній. Позитивну мотивацію повинні втілювати керівники, а також посадовці свідомо.

Отже, сучасна кадрова політика у державних органах та місцевому самоврядуванні повинна мати інноваційний характер. Сьогоднішні вимоги

включають застосування сучасних кадрових технологій, що дозволить забезпечити високу репутацію органів влади та місцевого самоврядування, досягти високої якості життя населення та конкурентних переваг для країни.

1.3. Зарубіжний досвід кадрового забезпечення органів публічної влади та можливості його адаптації в Україні

Вивчення наукових джерел зарубіжного досвіду кадрового забезпечення публічної служби стане у нагоді для встановлення шляхів осучаснення української державної служби та допоможе створити дієву систему кадрового забезпечення та усуне вже існуючі в Україні негативні сталі фактори. Але в процесі поступової реалізації раціональних аспектів світового досвіду потрібно не забувати про особливості та відмінності нашого суспільства. Світові країни-лідери не мають одного шаблону визначення відношення працівника до державних працівників. Це є ускладнюючим елементом процесу аналізу якісного та кількісного складу кадрової політики. Сполучені Штати Америки має більше трьох мільйонів осіб у складі федеральних службовців. Це шістнадцять відсотків зайнятого населення, якщо рахувати разом зі службовцями, більше дев'яноста відсотків працює у виконавчих органах влади. Натомість у Великій Британії урядові службовці складають приблизно шість відсотків усіх зайнятих, а у Франції – п'ятнадцять відсотків [15].

Але в США, без працівників публічної влади та управління, є ще співробітники сфери комунального сервісу та пошти, вони є в кожній країні, але куди вони відносяться залежить на пряму від концепції державної служби, що існує в кожній державі.

У деяких країнах світу поняття «публічна служба» і «цивільна служба» є синонімічними. Однак, у Сполучених Штатах Америки існують відмінності в використанні цих термінів. Вони вважаються елементами поняття «державна служба», при цьому «цивільна служба» включає лише службовців державних

установ, не враховуючи виборних посад та посад, пов'язаних з юриспруденцією. В армію, флот, поліцію тощо це поняття не включається.

У США спостерігається скорочення управлінського персоналу та перехід окремих категорій службовців з державного сектору до приватного.

У Франції особливою рисою є самоуправління в діяльності органів управління державною службою, що дає можливість профспілковим активістам та звичайним співробітникам активно брати участь у ній. Для цього створено мережу напівдержавних, напівгромадських органів, таких як Територіальна рада, Генеральна рада, Паритетний адміністративний комітет, які займаються прийняттям актів, пов'язаних із державною службою, з урахуванням інтересів державних службовців, обговоренням альтернативних проектів для удосконалення державної служби.

У Німеччині процес призначення федеральних державних службовців здійснюється Федеральним президентом або уповноваженими органами. Після призначення кандидат отримує грамоту, яка містить відповідні реквізити, такі як вид службових відносин (наприклад, «у якості почесного службовця», «довічно», «на іспитовий термін» або «на час» з вказанням терміну призначення) та, у разі змін у характері службових відносин, вказівку на новий статус. Якщо така грамота не відповідає вимогам законодавства або не має встановлених реквізитів і форми, призначення вважається недійсним.

При організації кадрового забезпечення важливо враховувати різні аспекти. По-перше, необхідно розробляти програми впровадження з урахуванням національних особливостей. По-друге, важливо забезпечити правову, фінансову та інституційну підтримку впроваджуваних інновацій. По-третє, можна поетапно випробовувати різні моделі організації служби кадрів як експеримент. Крім того, варто розробити механізми моніторингу впровадження та оцінки його результатів, а також спрямувати зусилля на постійне вдосконалення кадрового забезпечення публічної служби.

Україна також вивчає та запозичує позитивний досвід інших країн у цій галузі. У указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства

про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 року чітко зазначено, що в Україні створено інститут державної служби з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду та розроблено відповідну систему національного законодавства у цій сфері. У процесі адаптації закордонного досвіду варто враховувати особливості та дослідження вітчизняного суспільства, його літературу та наукові розробки. Також потрібно враховувати методичні положення та інші дидактичні інструменти організації кадрового забезпечення публічної служби з інших країн.

Врахування головних характеристик сформованого явища є важливим при розробці пропозицій щодо вдосконалення кадрового забезпечення органів державної служби країни. Відповідний кадровий корпус державних службовців є умовою для існування моделей та типів державної служби, які сформувалися і продовжують розвиватись в країні. Реквізити органу державної служби впливають на характеристики його складових, зокрема державних службовців (людських ресурсів).

У процесі реформування державної служби сьогодні особлива увага приділяється підвищенню вимог до професійного рівня державних службовців та відповідності їх діяльності міжнародним стандартам, зокрема стандартам Європейського Союзу. Забезпечення високого рівня якості діяльності є особливо важливим аспектом подальшого розвитку та вдосконалення публічної служби. Це один з ключових напрямків удосконалення кадрового забезпечення та формування резерву публічної служби.

Таким чином, врахування головних характеристик і формування високих вимог до державних службовців є важливими факторами для покращення кадрового забезпечення та розвитку публічної служби.

Важливе значення для розвитку сучасної системи кадрового забезпечення органів публічної влади має адаптація національної моделі публічної служби до європейських стандартів управління. У цьому контексті особливу роль відіграють нормативно-правові акти, спрямовані на модернізацію державної служби та впровадження сучасних підходів до

управління людськими ресурсами. Зокрема, в Указі Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» наголошувалося на необхідності наближення системи державної служби до принципів, що діють у країнах-членах ЄС, з метою забезпечення ефективного державного управління та реалізації євроінтеграційного курсу України.

Подальший розвиток кадрової політики був спрямований на створення цілісної системи правового регулювання публічної служби, удосконалення механізмів добору, професійного розвитку та оцінювання персоналу. Сучасний підхід до кадрового забезпечення передбачає розгляд органу публічної влади як цілісної системи, у центрі якої перебуває людський потенціал. При цьому важливими є забезпечення належних умов праці, врахування професійних потреб працівників, розвиток внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами та впровадження ефективних механізмів управління персоналом.

У сучасних умовах особливого значення набуває застосування інноваційних управлінських технологій, заснованих на кращих міжнародних практиках та принципах стратегічного управління людськими ресурсами. Саме тому система кадрового забезпечення повинна бути орієнтована не лише на комплектування посад, а й на постійний розвиток компетентностей працівників, формування кадрового резерву та підвищення результативності діяльності органів публічної влади.

Одним із ключових напрямів удосконалення кадрового забезпечення є впровадження системи моніторингу та контролю якості кадрових процесів. Для цього доцільно здійснювати комплексне дослідження потреб органів публічної влади у фахівцях відповідної кваліфікації, регулярно оцінювати рівень професійної компетентності персоналу, удосконалювати систему професійного навчання та забезпечувати зворотний зв'язок між кадровими службами й керівництвом установ.

Важливим завданням також є формування єдиних вимог до професійних

компетентностей публічних службовців, які мають базуватися на чинних освітніх стандартах, професійних стандартах та кваліфікаційних характеристиках посад. Одночасно необхідно враховувати специфіку діяльності різних категорій працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, що дозволить більш ефективно здійснювати добір, оцінювання та професійний розвиток персоналу.

Окрему увагу доцільно приділяти підвищенню ефективності діяльності закладів освіти та центрів професійного навчання, які забезпечують підготовку майбутніх фахівців для сфери публічного управління. Важливими є розвиток практикоорієнтованого навчання, удосконалення програм підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також запровадження сучасних методів оцінювання професійних компетентностей кандидатів на посади [2].

Не менш актуальним є впровадження сучасних систем управління якістю кадрових процесів відповідно до міжнародних стандартів управління якістю та принципів належного врядування. Це передбачає інтеграцію механізмів внутрішнього контролю, кадрового аудиту, оцінювання результативності діяльності персоналу та моніторингу професійного розвитку працівників у єдину систему управління людськими ресурсами.

Таким чином, удосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади повинно базуватися на принципах професіоналізму, компетентності, доброчесності, відкритості та безперервного розвитку персоналу. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади, зміцненню їх кадрового потенціалу та забезпеченню належної якості публічних послуг в умовах сучасних суспільних викликів.

Висновки до розділу 1

Сучасна публічна служба є важливим елементом будь-якої правової демократичної держави, у тому числі і в Україні. Забезпечення ефективної

роботи органів публічної влади та успішної реалізації реформ потребує наявності висококваліфікованого персоналу, який здатний виконувати свої обов'язки професійно та ефективно.

Одним з пріоритетів удосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади є використання новітніх кадрових технологій. Це може включати в себе впровадження електронних систем управління кадрами, використання інформаційних технологій для пошуку, відбору та навчання кадрів, а також автоматизацію процесів управління персоналом.

Оцінка якості виконання службових обов'язків також є важливим аспектом. Чітко визначені критерії оцінки діяльності публічних службовців допоможуть встановити стандарти професійності і ефективності роботи. Результати оцінки можуть використовуватися для прийняття рішень про нагородження, просування по службі або заохочення до саморозвитку.

Зменшення кількості рівнів управління є ще одним пріоритетом. Це сприятиме скороченню бюрократичних процедур, спрощенню прийняття рішень та покращенню комунікації між органами публічної влади. Ефективна структура управління дозволить швидше реагувати на потреби громадян та забезпечити більш оперативне виконання завдань.

Нарешті, встановлення відповідності заробітку публічних службовців від кількості, якості та складності праці є важливим кроком у забезпеченні справедливого та мотивуючого винагородження. Це може включати в себе встановлення прозорої системи оплати праці, врахування результатів оцінки діяльності та можливість преміювання за досягнення.

Удосконалення механізму організаційного та кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні потребує ретельного вивчення особливостей системи публічної служби та аналізу кращого зарубіжного досвіду. Важливо врахувати специфіку українського контексту та реалії, адаптуючи кращі практики з інших країн до внутрішніх потреб та вимог.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕПАРТАМЕНТУ ВНУТРІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Організаційно-правова характеристика діяльності Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради

Департамент внутрішньої політики Одеської міської ради є виконавчим органом Одеської міської ради, створеним відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [36]. У своїй діяльності Департамент керується Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, рішеннями Одеської міської ради, Виконавчого комітету Одеської міської ради, розпорядженнями міського голови та Положенням про Департамент.

Департамент підпорядковується Виконавчому комітету Одеської міської ради та міському голові, є підзвітним і підконтрольним Одеській міській раді, а в частині реалізації делегованих повноважень органів виконавчої влади – відповідним органам державної влади. Фінансування діяльності Департаменту здійснюється за рахунок коштів бюджету Одеської міської територіальної громади відповідно до затвердженого кошторису. Департамент має статус юридичної особи, власну печатку, штампи, бланки та рахунки в органах Державної казначейської служби України.

Основною метою діяльності Департаменту є забезпечення реалізації внутрішньої політики Одеської міської ради у сфері суспільно-політичних відносин, розвитку громадянського суспільства, молодіжної політики та взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю. Для досягнення цієї мети Департамент виконує широкий спектр завдань, спрямованих на

забезпечення ефективної комунікації між органами місцевого самоврядування та громадськістю, підтримку демократичних процесів і розвиток громадянської активності.

До основних завдань Департаменту належать інформаційне та методичне забезпечення виконавчих органів міської ради з питань суспільно-політичного життя міста, моніторинг суспільно-політичної ситуації, аналіз діяльності громадських, благодійних та релігійних організацій, забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, реалізація державної молодіжної політики та політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності. Крім того, Департамент бере участь у підготовці проєктів рішень міської ради та виконавчого комітету, сприяє проведенню громадських консультацій, реалізації молодіжних програм, розвитку волонтерського руху та залученню міжнародної грантової підтримки.

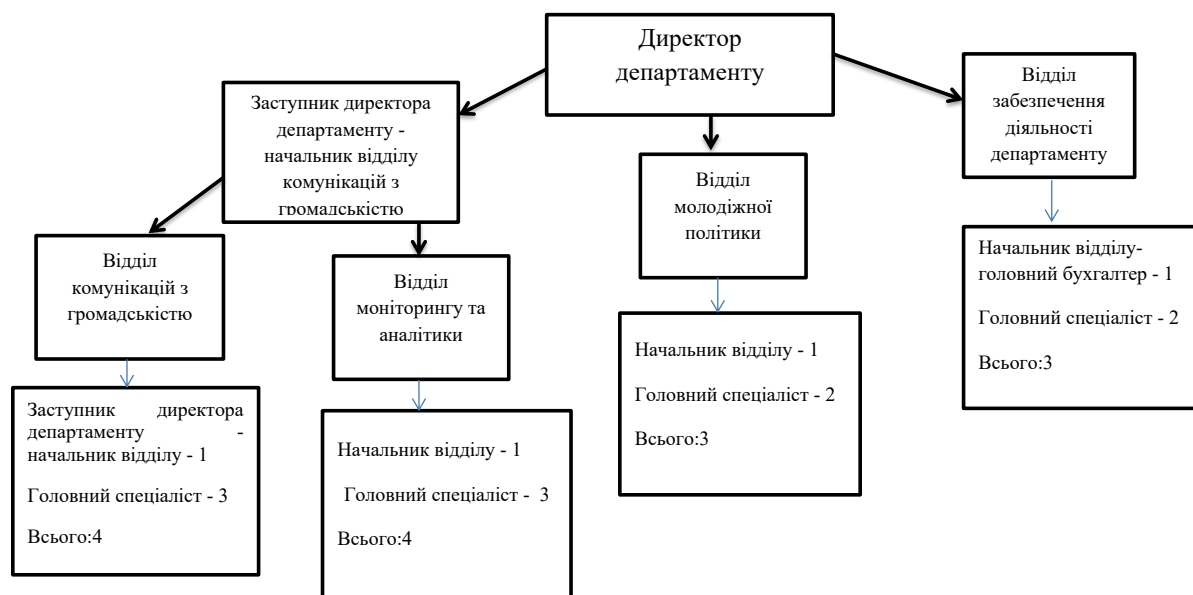


Рис. 2.1. Організаційно-штатна структура Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради [28]

Організаційна структура Департаменту побудована за функціональним принципом та забезпечує виконання покладених на нього завдань. Керівництво Департаментом здійснює директор, який призначається та

звільняється міським головою. Директор несе персональну відповідальність за діяльність Департаменту, організовує його роботу, затверджує посадові інструкції працівників, координує діяльність структурних підрозділів та представляє Департамент у взаємовідносинах з іншими органами влади, установами та організаціями.

Таблиця 2.1

Нормативно-правова основа діяльності Департаменту внутрішньої
політики Одеської міської ради [31-41]

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Значення для діяльності Департаменту
Конституція України	Засади організації державної влади та місцевого самоврядування	Визначає конституційні основи діяльності органів місцевого самоврядування та участі громадян в управлінні
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Організація та повноваження органів місцевого самоврядування	Визначає правовий статус Департаменту як виконавчого органу міської ради
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Правовий статус посадових осіб	Регулює проходження служби, права та обов'язки працівників
Закон України «Про молодіжну політику»	Реалізація молодіжної політики	Визначає засади реалізації молодіжних програм та заходів
Закон України «Про громадські об'єднання»	Взаємодія з громадськістю	Сприяє розвитку співпраці з інститутами громадянського суспільства
Закон України «Про звернення громадян»	Робота зі зверненнями громадян	Регламентує порядок розгляду звернень
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Відкритість діяльності органів влади	Забезпечує прозорість діяльності та доступ до інформації
Положення про Департамент внутрішньої політики Одеської міської ради	Організація діяльності Департаменту	Визначає завдання, функції, права та структуру Департаменту

Відповідно до організаційно-штатної структури, до складу Департаменту входять директор, два заступники директора та чотири структурні підрозділи: відділ комунікацій з громадськістю, відділ моніторингу та аналітики, відділ молодіжної політики та відділ забезпечення діяльності

департаменту. Загальна штатна чисельність становить 16 посадових осіб, включаючи керівництво та працівників структурних підрозділів.

Відділ комунікацій з громадськістю забезпечує взаємодію з інститутами громадянського суспільства, організовує консультації з громадськістю та сприяє реалізації громадських ініціатив. Відділ моніторингу та аналітики здійснює аналіз суспільно-політичної ситуації в місті, готує аналітичні матеріали та рекомендації для керівництва міста.

Відділ молодіжної політики відповідає за реалізацію молодіжних програм, розвиток молодіжного середовища та підтримку громадянської активності молоді. Відділ забезпечення діяльності департаменту виконує організаційні, фінансові та адміністративні функції, необхідні для належного функціонування Департаменту.

Правову основу діяльності Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради становить система нормативно-правових актів різного рівня, що визначають його правовий статус, компетенцію, порядок організації діяльності та взаємодії з іншими суб'єктами публічного управління.

Насамперед діяльність Департаменту ґрунтується на положеннях Конституції України, яка визначає засади місцевого самоврядування, гарантує право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення та встановлює основні принципи функціонування органів публічної влади [28].

Базовим нормативно-правовим актом, що регламентує діяльність Департаменту, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Відповідно до його положень виконавчі органи міських рад створюються для реалізації власних та делегованих повноважень місцевого самоврядування, забезпечення виконання рішень ради та здійснення управлінських функцій у відповідних сферах суспільного життя [36].

Важливе значення для діяльності Департаменту мають також закони України:

«Про службу в органах місцевого самоврядування»,

«Про молодіжну політику»,
«Про громадські об'єднання»,
«Про звернення громадян»,
«Про доступ до публічної інформації»,

«Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» та інші нормативно-правові акти, які регулюють питання взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю, розвитку громадянського суспільства та реалізації молодіжної політики.

Безпосередньою правовою основою функціонування Департаменту є Положення про Департамент внутрішньої політики Одеської міської ради, затверджене рішенням Одеської міської ради. Відповідно до цього документа Департамент є виконавчим органом Одеської міської ради, наділеним статусом юридичної особи, який підпорядковується Виконавчому комітету Одеської міської ради та міському голові, а також є підзвітним і підконтрольним Одеській міській раді.

Правовий статус Департаменту визначається сукупністю його прав, обов'язків та повноважень у сфері забезпечення реалізації внутрішньої політики міста. Зокрема, Департамент має право отримувати інформацію від виконавчих органів міської ради, брати участь у підготовці проєктів нормативно-правових актів, ініціювати проведення громадських обговорень та залучати представників інших установ і організацій до вирішення питань, що належать до його компетенції. Одночасно на Департамент покладається відповідальність за виконання визначених законодавством і рішеннями органів місцевого самоврядування завдань та функцій.

Таким чином, Департамент внутрішньої політики Одеської міської ради є важливим виконавчим органом місцевого самоврядування, діяльність якого ґрунтується на належній нормативно-правовій базі та спрямована на розвиток громадянського суспільства, реалізацію молодіжної політики, забезпечення ефективної взаємодії органів влади з громадськістю та підтримання суспільно-політичної стабільності в територіальній громаді міста Одеси.

Організаційна структура, визначені повноваження та правові засади діяльності Департаменту створюють необхідні умови для ефективної реалізації внутрішньої політики на місцевому рівні.

2.2. Аналіз кадрового складу та кадрового потенціалу Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради

Проведення аналізу кадрового складу та кадрового потенціалу Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради є необхідною умовою оцінювання рівня кадрового забезпечення органу публічної влади. Саме кадровий потенціал виступає одним із ключових ресурсів забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки від професійного рівня, компетентності та мотивації працівників залежить якість реалізації управлінських функцій, взаємодії з громадськістю та виконання стратегічних завдань розвитку територіальної громади.

Важливим показником стану кадрового забезпечення є рівень укомплектованості штатних посад. Від достатності кадрових ресурсів залежить можливість якісного виконання працівниками покладених функцій та повноважень. Недостатня чисельність персоналу може призводити до перевантаження працівників, зниження продуктивності праці та погіршення якості управлінських рішень.

Таблиця 2.2

Забезпеченість кадровими ресурсами Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради [28]

Показник	2022 р	2023 р	2024 р
Штатна чисельність	16	16	16
Фактична чисельність	14	15	15
Вакантні посади	2	1	1
Укомплектованість, %	87,5	93,8	93,8

Протягом досліджуваного періоду штатна чисельність залишалася незмінною. Водночас фактична чисельність працівників зросла, а кількість

вакантних посад скоротилася. Це свідчить про стабільність кадрового складу та покращення кадрового забезпечення. Високий рівень укомплектованості позитивно впливає на виконання функцій Департаменту та дозволяє уникати надмірного навантаження на працівників.

Таблиця 2.3

Вікова структура працівників Департаменту внутрішньої політики
Одеської міської ради [28]

Вікова група	Осіб	%
До 30 років	3	20,0
31–40 років	6	40,0
41–50 років	4	26,7
Понад 50 років	2	13,3

Відповідно до даних таблиці 2.3 найбільшу частку працівників становлять особи віком від 31 до 40 років. Їх частка складає 40 % від загальної чисельності персоналу. Це свідчить про наявність достатнього кадрового потенціалу, оскільки саме працівники цієї вікової категорії, як правило, поєднують високий рівень професійної підготовки, практичний досвід та здатність до професійного розвитку.

Водночас частка працівників віком до 30 років становить 20 %. Це свідчить про поступове оновлення кадрового складу та створює передумови для впровадження сучасних підходів до роботи. Наявність молодих спеціалістів сприяє розвитку цифрових компетентностей, використанню сучасних інформаційних технологій та підвищенню гнучкості організації.

Таблиця 2.4

Гендерна структура працівників Департаменту внутрішньої політики
Одеської міської ради [28]

Стать	Осіб	%
Жінки	10	66,7
Чоловіки	5	33,3

Разом із тим у структурі персоналу присутні працівники віком понад 50 років, які володіють значним професійним досвідом та забезпечують

збереження інституційної пам'яті організації. Таким чином, вікову структуру Департаменту можна вважати збалансованою, що позитивно впливає на ефективність його діяльності.

Важливе значення для оцінки кадрового потенціалу має гендерна структура персоналу. Сучасна система публічного управління базується на принципах рівності можливостей та недискримінації. Дані таблиці 2.5 свідчать про переважання жінок у структурі персоналу Департаменту. Частка жінок становить 66,7 %, тоді як чоловіків – 33,3 %.

Подібна ситуація є характерною для більшості органів місцевого самоврядування України. Водночас гендерний склад персоналу не впливає негативно на виконання функцій установи та відповідає сучасним принципам забезпечення гендерної рівності на публічній службі.

Вікова структура персоналу є важливою характеристикою кадрового потенціалу. Найбільшу частку становлять працівники віком від 31 до 40 років, які поєднують професійний досвід та високий рівень працездатності.

Наявність молодих спеціалістів сприяє оновленню кадрового складу та впровадженню інноваційних підходів до роботи. Працівники старших вікових груп забезпечують передачу досвіду та збереження інституційної пам'яті, що позитивно впливає на ефективність діяльності Департаменту.

Таблиця 2.5

Гендерна структура працівників у 2024 році Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради [28]

Стать	Кількість осіб	Частка, %
Жінки	10	66,7
Чоловіки	5	33,3

Одним із ключових показників якості кадрового потенціалу є освітній рівень працівників. В умовах сучасного публічного управління високий рівень освіти є необхідною передумовою ефективного виконання посадових обов'язків, підготовки аналітичних матеріалів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про високий освітній рівень працівників Департаменту. Більшість працівників мають освітній ступінь магістра. Це свідчить про достатній рівень професійної підготовки персоналу та відповідність кадрового складу сучасним вимогам до посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Таблиця 2.6

Освітній рівень працівників у 2024 році Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради [28]

Рівень освіти	Кількість осіб	Частка, %
Магістр	11	73,3
Бакалавр	3	20,0
Інша освіта	1	6,7

Освітній рівень працівників характеризується високими показниками. Переважна більшість персоналу має повну вищу освіту та освітній ступінь магістра.

Високий освітній рівень створює передумови для якісного виконання управлінських функцій, підготовки аналітичних матеріалів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це є важливою складовою ефективного публічного управління.

Таблиця 2.7

Розподіл працівників за стажом роботи Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради [28]

Стаж роботи	Кількість осіб	Частка, %
До 3 років	2	13,3
3–10 років	5	33,3
10–20 років	6	40,0
Понад 20 років	2	13,4

Аналіз стажу роботи свідчить про наявність сформованого професійного ядра колективу. Найбільшу частку становлять працівники зі стажем від 10 до 20 років.

Наявність досвідчених працівників забезпечує стабільність

функціонування установи та якісне виконання покладених завдань. Одночасно присутність молодих працівників сприяє розвитку нових підходів до організації роботи.

Таблиця 2.8

Показники руху кадрів у 2022–2024 рр. Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради [28]

Показник	2022 р	2023 р	2024 р
Прийнято працівників, осіб	2	3	1
Звільнено працівників, осіб	1	2	1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,1	13,3	6,7

Плинність кадрів є важливим показником ефективності кадрової політики. Дані свідчать, що її рівень залишається відносно низьким.

Зниження коефіцієнта плинності у 2024 році свідчить про стабілізацію кадрової ситуації та підвищення рівня задоволеності працівників умовами служби. Це позитивно впливає на якість виконання функцій органу місцевого самоврядування.

Таблиця 2.9

Підвищення кваліфікації працівників у 2022–2024 рр. Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради [28]

Показник	2022 р	2023 р	2024 р
Пройшли підвищення кваліфікації, осіб	8	11	13
Частка працівників, які пройшли навчання, %	57,1	73,3	86,7

Професійний розвиток персоналу є одним із ключових напрямів кадрового забезпечення. Дані таблиці свідчать про стійке зростання кількості працівників, які проходять підвищення кваліфікації.

Збільшення охоплення персоналу навчанням свідчить про орієнтацію керівництва на розвиток професійних компетентностей та підвищення якості управлінської діяльності. Це особливо важливо в умовах цифровізації та модернізації публічного управління.

Отже, проведений аналіз кадрового складу та кадрового потенціалу

Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради свідчить про достатній рівень кадрового забезпечення установи. Персонал характеризується високим освітнім рівнем, значним професійним досвідом та позитивною динамікою професійного розвитку.

Позитивними тенденціями є зростання рівня укомплектованості посад, підвищення активності працівників у сфері професійного навчання та низький рівень плинності кадрів. Водночас подальше вдосконалення кадрового забезпечення має бути спрямоване на розвиток кадрового резерву, удосконалення системи мотивації персоналу та залучення молодих спеціалістів до роботи в органах місцевого самоврядування.

2.3. Вплив кадрового забезпечення на ефективність діяльності в органах публічної влади

Ефективність діяльності органів публічної влади значною мірою залежить від рівня кадрового забезпечення, оскільки саме персонал є основним ресурсом реалізації управлінських функцій та досягнення стратегічних цілей розвитку територіальних громад і держави загалом. Якісний кадровий склад забезпечує належне виконання покладених на органи влади повноважень, підвищує рівень управлінських рішень та сприяє ефективному наданню публічних послуг населенню.

У сучасних умовах кадрове забезпечення розглядається не лише як процес добору та комплектування персоналу, а як комплексна система управління людськими ресурсами, що охоплює пошук, відбір, оцінювання, професійний розвиток, мотивацію та кар'єрне просування працівників. Від якості реалізації цих процесів залежить здатність органів публічної влади ефективно реагувати на суспільні виклики, впроваджувати реформи та забезпечувати сталий розвиток територій.

Особливого значення кадрове забезпечення набуває в умовах сучасних трансформаційних процесів, пов'язаних із цифровізацією управління,

розвитком інформаційних технологій, демографічними змінами та інтеграцією України до європейського адміністративного простору. За таких умов зростають вимоги до професійної компетентності, адаптивності та інноваційності публічних службовців, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління персоналом.

Важливим фактором підвищення ефективності діяльності органів публічної влади є формування кадрового потенціалу відповідно до кількісних і якісних потреб організації. Це передбачає забезпечення установи достатньою кількістю кваліфікованих працівників, розвиток їхніх професійних компетентностей, формування кадрового резерву та створення умов для безперервного навчання і саморозвитку персоналу.

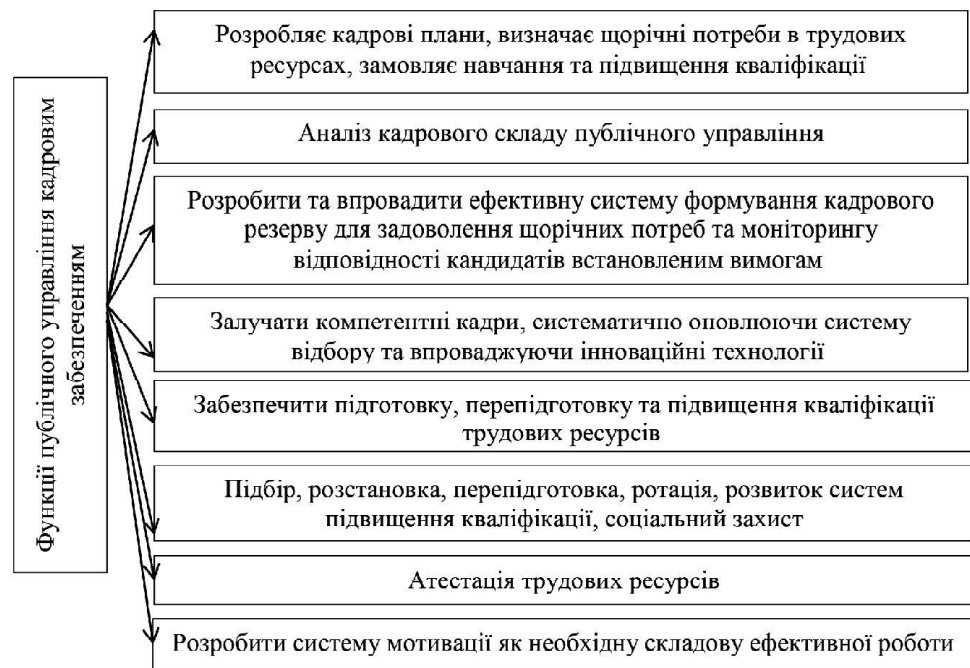


Рис. 2.2. Функції публічного управління кадровим забезпеченням [8]

Важливою умовою забезпечення ефективної діяльності органів публічної влади є формування та реалізація дієвої кадрової політики, яка ґрунтується на сучасних наукових підходах до управління людськими ресурсами. Розроблення кадрової політики повинно враховувати результати наукових досліджень, особливості соціально-економічного розвитку держави, стан ринку праці, національні традиції публічного управління, а також кращі

міжнародні практики кадрового менеджменту. Важливого значення набуває критичне осмислення та адаптація зарубіжного досвіду до умов функціонування української системи публічного управління.

У контексті підвищення ефективності діяльності органів публічної влади кадрове забезпечення має здійснюватися за кількома взаємопов'язаними напрямками. Насамперед йдеться про забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування висококваліфікованими, професійно підготовленими та компетентними фахівцями, здатними ефективно виконувати покладені на них функції. Не менш важливим є створення умов для формування нового покоління публічних службовців, які володіють сучасними управлінськими компетентностями, цифровими навичками та здатні працювати в умовах європейської інтеграції, цифрової трансформації та розвитку інформаційного суспільства [18].

Аналіз наукових підходів до управління персоналом у публічній сфері дає підстави стверджувати, що ефективність діяльності органів влади значною мірою залежить від дотримання принципів професіоналізму, компетентності, прозорості кадрових процедур, рівного доступу до служби, безперервного професійного розвитку та відповідальності посадових осіб за результати своєї діяльності. Саме ці принципи формують основу сучасної системи кадрового забезпечення та визначають якість кадрового потенціалу органу публічної влади.

Важливу роль у підвищенні ефективності публічного управління відіграють функції кадрового забезпечення, серед яких особливе значення мають планування потреб у персоналі, добір і розстановка кадрів, оцінювання результатів службової діяльності, професійне навчання, формування кадрового резерву, мотивація працівників та розвиток їхніх компетентностей. Комплексна реалізація зазначених функцій сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень та зміцненню кадрового потенціалу органів публічної влади.

Організація кадрового забезпечення повинна бути орієнтована на

формування професійного, відповідального та мотивованого персоналу, здатного ефективно реалізовувати завдання державної політики та місцевого розвитку. Водночас важливо своєчасно виявляти проблеми кадрового забезпечення, серед яких недостатня мотивація працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів, плинність персоналу, недосконалість системи професійного навчання та обмежені можливості кар'єрного зростання.

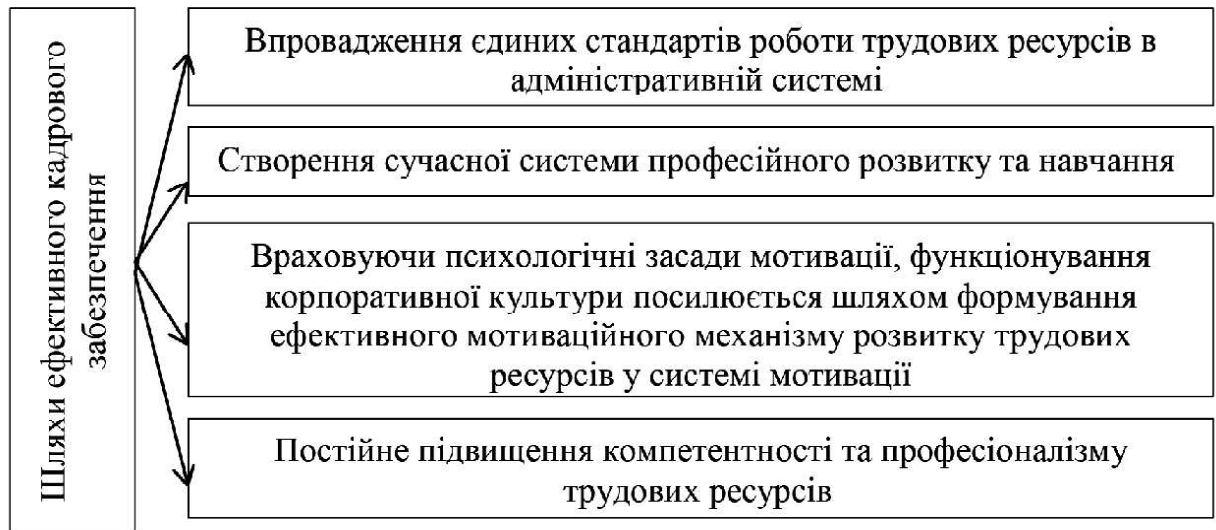


Рис. 2.3. Шляхи ефективного кадрового забезпечення [7]

Ефективне кадрове забезпечення є однією з ключових передумов підвищення якості публічного управління, зміцнення інституційної спроможності органів влади та покращення рівня життя населення. Досягнення цих цілей потребує реалізації комплексної кадрової політики, спрямованої на розвиток людського потенціалу, удосконалення системи професійної підготовки персоналу та підвищення результативності діяльності публічних службовців.

Серед основних напрямів підвищення ефективності кадрового забезпечення варто виокремити реалізацію реформ у сфері публічного управління, створення умов для безперервного професійного навчання працівників, розвиток системи підвищення кваліфікації, впровадження антикорупційних механізмів та забезпечення принципів гендерної рівності на публічній службі. Особливого значення набуває професіоналізація персоналу,

яка сприяє формуванню компетентного кадрового складу, здатного забезпечувати сталий розвиток територіальних громад та ефективно виконання функцій органів публічної влади.

Основою ефективного публічного управління є професійна публічна служба та якісне кадрове забезпечення. Цей процес охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, пов'язаних із добором, оцінюванням, розвитком і мотивацією персоналу на всіх рівнях управління.

Таблиця 2.10

Складові публічного управління кадровим забезпеченням [11]

Складова	Характеристика
Добір та просування персоналу	Охоплює процедури відбору кандидатів на посади, адаптацію новопризначених працівників та забезпечення їх кар'єрного зростання відповідно до професійних досягнень і результатів службової діяльності.
Оцінювання ефективності кадрового забезпечення	Передбачає аналіз результативності роботи персоналу через оцінювання якості надання публічних послуг, рівня задоволеності громадян та ефективності використання кадрового потенціалу.
Професійний розвиток персоналу	Спрямований на формування та розвиток професійних компетентностей працівників шляхом навчання, стажування, підвищення кваліфікації та впровадження сучасних освітніх програм.
Кваліфікація трудових ресурсів	Передбачає забезпечення високого рівня професійних, особистісних та етичних якостей публічних службовців, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

В умовах воєнного стану питання кадрового забезпечення набувають особливої актуальності. Воєнні дії, внутрішня міграція населення, зміни на ринку праці та зростання навантаження на органи влади потребують гнучких підходів до управління людськими ресурсами. За таких умов особливого значення набувають формування кадрового резерву, розвиток системи професійного навчання та впровадження сучасних кадрових технологій.

Важливим інструментом підвищення ефективності кадрового забезпечення є кадрова ротація, яка сприяє професійному розвитку працівників, обміну досвідом між структурними підрозділами та формуванню резерву управлінських кадрів. Поряд із цим необхідним є впровадження

гнучких та інноваційних стратегій управління персоналом, що ґрунтуються на принципах відкритості, адаптивності, цифровізації та прозорості кадрових процедур.



Рис. 2.4. Рівні та напрями публічного управління кадровим забезпеченням [2]

Однією з найбільш актуальних проблем сучасної системи публічного управління залишається висока плинність кадрів. Часті кадрові зміни негативно впливають на ефективність функціонування органів публічної влади, знижують рівень інституційної пам'яті та ускладнюють формування

стабільного професійного середовища. Крім того, значна плинність персоналу перешкоджає накопиченню управлінського досвіду та збереженню висококваліфікованих фахівців у системі публічної служби.

До початку 2023 року рівень плинності кадрів серед державних службовців в Україні суттєво перевищував аналогічні показники більшості європейських країн. Така ситуація свідчить про наявність системних проблем у сфері залучення, розвитку та утримання персоналу. Особливої актуальності ці питання набули в умовах воєнного стану, коли значна частина трудового потенціалу зазнала впливу вимушеної міграції, релокації та інших соціально-економічних чинників. Унаслідок цього зберігаються ризики втрати кваліфікованих кадрів та дефіциту професійних працівників у публічному секторі.

Таблиця 2.11

Переваги та недоліки кадрової ротації в органах публічної влади [10]

Переваги кадрової ротації	Недоліки кадрової ротації
Активізація професійної діяльності працівників та підвищення їх зацікавленості у виконанні службових обов'язків.	Необхідність додаткових витрат часу та коштів на адаптацію і навчання працівників.
Стимулювання появи нових ідей та інноваційних управлінських рішень.	Ризик виникнення конфліктних ситуацій під час зміни посад або функціональних обов'язків.
Можливість зміни професійного середовища без кар'єрного підвищення.	Тимчасове зниження продуктивності праці в період адаптації.
Підвищення рівня мотивації та задоволеності працею.	Можлива втрата вузькоспеціалізованих знань через зміну напрямів діяльності.
Передача досвіду та професійних знань між працівниками.	Не всі працівники позитивно сприймають ротацію.
Формування універсальних компетентностей та набуття нового досвіду.	Потреба в додатковому контролі з боку керівництва.
Запобігання професійному вигоранню та зменшення ризику плинності кадрів.	
Розширення можливостей кар'єрного розвитку та формування кадрового резерву.	
Посилення взаємозамінності працівників та згуртованості колективу.	
Створення здорового конкурентного середовища.	

Таблиця 2.12

Перспективи розвитку публічного управління кадровим забезпеченням [47]

Перспективний напрям	Напрями реалізації	Характеристика та очікувані результати
Цифровізація та автоматизація кадрових процесів	Впровадження інформаційних систем управління персоналом, електронного документообігу	Оптимізація кадрових процедур, скорочення адміністративних витрат та підвищення ефективності роботи кадрових служб.
Розвиток професійних компетентностей персоналу	Онлайн-платформи для навчання, дистанційні курси, тренінги	Забезпечення безперервного професійного розвитку працівників та підвищення їх конкурентоспроможності.
Підвищення вимог до кваліфікації кадрів	Крос-функціональна підготовка, розвиток універсальних компетентностей	Формування здатності працювати в міждисциплінарних командах та адаптуватися до змін.
Безперервне професійне навчання	Підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта	Підтримання актуального рівня знань і професійних навичок.
Залучення молодих фахівців	Молодіжні програми, стажування, практична підготовка	Оновлення кадрового складу та залучення нових ідей і сучасних підходів.
Популяризація публічної служби	Інформаційні кампанії та профорієнтаційні заходи	Формування позитивного іміджу органів публічної влади.
Диверсифікація кадрового складу	Забезпечення інклюзивності та рівних можливостей	Формування різноманітного кадрового середовища та розширення представництва різних соціальних груп.
Використання міжнародного досвіду	Міжнародне співробітництво та залучення експертів	Запровадження кращих практик управління персоналом.
Удосконалення систем оцінювання персоналу	Використання сучасних методів оцінки результативності	Перехід до оцінювання результатів діяльності працівників.
Розвиток механізмів зворотного зв'язку	Опитування працівників та громадян	Виявлення проблем кадрового забезпечення та вдосконалення управлінських рішень.
Співпраця з громадськістю	Спільні проєкти та програми	Підвищення відкритості органів влади та ефективності кадрової політики.
Розширення участі громадян в управлінні	Громадські консультації та участь у прийнятті рішень	Посилення довіри до органів влади та врахування суспільних потреб.
Стратегічне планування кадрового забезпечення	Прогнозування потреб і формування кадрового резерву	Забезпечення довгострокової стабільності кадрового потенціалу.
Адаптація до зовнішніх змін	Гнучкі механізми управління персоналом	Підвищення стійкості кадрової системи до кризових ситуацій та зовнішніх викликів.

За таких умов кадрова політика має бути спрямована не лише на оновлення персоналу, а й на збереження та розвиток наявного кадрового потенціалу. Важливим підходом є впровадження гнучкої стратегії кадрового оновлення, яка передбачає поєднання процесів залучення нових працівників із підтримкою професійного розвитку, мотивації та утримання досвідчених фахівців. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між необхідністю модернізації кадрового складу та збереженням професійної спадкоємності в органах публічної влади.

Важливим напрямом удосконалення кадрового забезпечення є забезпечення стабільності кадрового складу та послідовного формування трудових ресурсів системи публічного управління. Стабільність персоналу сприяє накопиченню професійного досвіду, підвищенню якості управлінських рішень та ефективності виконання службових обов'язків. Крім того, вона створює передумови для формування довгострокової кадрової політики, здатної забезпечити адаптацію органів влади до сучасних викликів і змін зовнішнього середовища [42].

У контексті кадрового забезпечення під трудовими ресурсами органів публічної влади доцільно розуміти професійно підготовлених, компетентних і мотивованих працівників, які пов'язують свій професійний розвиток із публічною службою та здатні ефективно реалізовувати покладені на них функції. Саме тому кадрова політика повинна бути орієнтована на створення умов для професійного зростання, підвищення мотивації та забезпечення стабільності кадрового складу, що є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

Отже, ефективне кадрове забезпечення ґрунтується на прозорих процедурах добору, оцінювання та розвитку персоналу, що сприяє формуванню професійного кадрового потенціалу органів публічної влади. Використання сучасних кадрових стратегій підвищує результативність публічного управління, а впровадження кращих зарубіжних практик створює умови для подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено аналіз кадрового забезпечення Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради в контексті ефективності його діяльності. Встановлено, що Департамент є структурним підрозділом Одеської міської ради, діяльність якого спрямована на реалізацію внутрішньої політики на місцевому рівні, розвиток громадянського суспільства, взаємодію з громадськістю та забезпечення суспільно-політичної стабільності в територіальній громаді міста Одеси.

У результаті аналізу кадрового складу та кадрового потенціалу Департаменту встановлено, що кадрове забезпечення загалом характеризується достатнім рівнем укомплектованості посад, високим освітнім рівнем працівників та наявністю значного професійного досвіду. Позитивною тенденцією є підвищення рівня професійного розвитку персоналу через участь працівників у програмах підвищення кваліфікації та професійного навчання. Разом із тим виявлено окремі проблеми, пов'язані з необхідністю подальшого оновлення кадрового складу, формування кадрового резерву та вдосконалення мотиваційних механізмів.

Оцінка впливу кадрового забезпечення на ефективність діяльності органів публічної влади засвідчила, що якісний кадровий потенціал є однією з ключових передумов результативного виконання функцій органу місцевого самоврядування. Рівень професійної компетентності, кваліфікації та мотивації працівників безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, ефективність взаємодії з громадськістю та рівень надання публічних послуг.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про важливу роль кадрового забезпечення у підвищенні ефективності діяльності Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради та підтверджують необхідність подальшого удосконалення кадрової роботи як важливої складової ефективного публічного управління.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Напрями вдосконалення кадрового забезпечення Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради

Кадрове забезпечення є фундаментальною складовою ефективного функціонування органів публічної влади. Сучасні суспільно-політичні та соціально-економічні трансформації, що відбуваються в Україні, зумовлюють необхідність формування нових підходів до реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. За таких умов особливого значення набувають питання професіоналізму, компетентності та відповідальності публічних службовців, від яких значною мірою залежить ефективність діяльності органів влади та якість надання публічних послуг населенню [43].

Одним із пріоритетних завдань держави є формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію державної та місцевої політики, сприяти соціально-економічному розвитку територій та підвищенню добробуту населення. Саме тому кадрове забезпечення розглядається як важливий чинник розвитку системи публічного управління та невід'ємна складова соціально-економічного розвитку держави.

Ефективне використання кадрового потенціалу органів публічної влади сприяє підвищенню якості управлінських рішень, покращенню результативності діяльності органів влади та забезпеченню належного рівня публічних послуг. Для досягнення цих цілей державою формується кадрова політика як на загальнодержавному рівні, так і на рівні органів місцевого самоврядування. Узгоджена взаємодія цих рівнів створює передумови для

ефективної реалізації функцій держави та місцевого самоврядування.

Розроблення науково обґрунтованої кадрової політики є важливою умовою формування професійного корпусу публічної служби та зміцнення інституційної спроможності держави. Саме кадрова політика визначає основні напрями роботи з персоналом, забезпечує формування кадрового резерву, професійний розвиток працівників та створення умов для їх ефективної діяльності.

У науковій літературі управлінські кадри традиційно поділяють на три основні категорії. До першої належать керівники, які мають повноваження щодо прийняття управлінських рішень та організації їх виконання. Другу категорію становлять фахівці, діяльність яких пов'язана з підготовкою, обґрунтуванням та реалізацією управлінських рішень. До третьої категорії належить допоміжний персонал, який забезпечує організаційно-технічну підтримку діяльності керівників і спеціалістів, здійснює збір та обробку інформації, підготовку документів та інші супровідні функції [5].

Кадри органів публічної влади являють собою сукупність професійно підготовлених працівників, які здійснюють свою діяльність в органах державної влади та місцевого самоврядування й забезпечують виконання покладених на них функцій і завдань. Саме кадровий склад є основним ресурсом будь-якої управлінської системи, а рівень його професійної підготовки визначає результативність діяльності органу влади.

У системі державного управління та місцевого самоврядування кадрове забезпечення набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на якість життя населення територіальної громади. Під кадровим забезпеченням органів публічної влади доцільно розуміти процес формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу шляхом добору, призначення, професійного навчання, оцінювання, мотивації та просування працівників по службі відповідно до вимог чинного законодавства.

Процес кадрового забезпечення передбачає пошук, відбір та залучення

кваліфікованих працівників, які володіють необхідними знаннями, навичками та компетентностями для якісного виконання службових обов'язків. Від професійного рівня працівників залежить ефективність реалізації управлінських функцій, якість управлінських рішень та рівень задоволення потреб громадян.

Кадровий потенціал органів публічної влади є важливим елементом системи управління персоналом і передбачає не лише наявність необхідної кількості працівників, а й їх професійні, ділові та особистісні якості. Важливого значення набувають процеси адаптації нових працівників, їх інтеграції в організаційне середовище, професійної соціалізації та безперервного розвитку компетентностей [1].

Кадрове забезпечення безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг населенню. Від професійності працівників залежить своєчасність та результативність виконання функцій органів влади, рівень довіри громадян до державних інституцій та ефективність реалізації державної і місцевої політики.

Публічні послуги є результатом діяльності органів публічної влади та спрямовані на задоволення потреб громадян, територіальних громад і суспільства в цілому. У сучасній практиці виокремлюють безпосереднє та опосередковане надання публічних послуг. Безпосереднє надання передбачає прямий контакт між органом влади та отримувачем послуги, тоді як опосередковане здійснюється шляхом реалізації управлінських рішень, нормативно-правового регулювання та створення відповідних умов для забезпечення суспільних потреб.

Кадрове забезпечення є одним із визначальних чинників ефективності функціонування органів публічної влади. Воно забезпечує формування професійного кадрового потенціалу, здатного реалізовувати завдання державного управління та місцевого самоврядування, надавати якісні публічні послуги й сприяти соціально-економічному розвитку територій. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність удосконалення механізмів

кадрового забезпечення та розроблення сучасних підходів до оцінювання його ефективності в органах публічної влади.



Рис. 3.1. Схема методичного підходу щодо комплексної оцінки рівня кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування [4]

Ефективне кадрове забезпечення органів публічної влади є однією з ключових передумов якісного надання публічних послуг, підвищення рівня добробуту населення та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Професіоналізація публічної служби відіграє визначальну роль у формуванні спроможної системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати реалізацію державної і місцевої політики.

Удосконалення кадрового забезпечення потребує комплексного підходу, який передбачає модернізацію системи управління персоналом, розвиток професійних компетентностей працівників та впровадження сучасних кадрових технологій. Одним із важливих напрямів є подальше реформування публічної служби шляхом удосконалення механізмів добору, оцінювання, професійного розвитку та мотивації персоналу. Важливим завданням також залишається формування прозорих процедур кар'єрного просування, оцінювання результатів службової діяльності та забезпечення рівного доступу громадян до служби в органах публічної влади [1].

Особливого значення набуває створення умов для безперервного професійного розвитку посадових осіб. Це передбачає організацію програм підвищення кваліфікації, професійного навчання, тренінгів, семінарів, стажувань та інших форм розвитку компетентностей. В умовах цифрової трансформації публічного управління особливої актуальності набуває формування цифрових компетентностей працівників та розвиток навичок роботи з сучасними інформаційними технологіями.

Важливою складовою кадрової політики залишається забезпечення доброчесності та прозорості діяльності посадових осіб. З цією метою впроваджуються антикорупційні механізми, удосконалюються процедури фінансового контролю, декларування та запобігання конфлікту інтересів. Одночасно важливим напрямом розвитку кадрової політики є забезпечення гендерної рівності, створення рівних можливостей для професійного розвитку працівників незалежно від статі, віку чи інших соціальних характеристик.

Ефективне кадрове забезпечення неможливе без урахування інтересів територіальних громад та розвитку партнерської взаємодії між органами влади і громадськістю. Органи публічної влади повинні бути орієнтовані на потреби громадян, забезпечувати відкритість своєї діяльності та залучати громадськість до процесів прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах особливого значення набуває формування системи професіоналізації публічної служби. Необхідність її розвитку зумовлена

низкою факторів. По-перше, переходом до економіки знань, у якій людський капітал, інновації та творчий потенціал стають основними ресурсами розвитку суспільства. По-друге, зростанням ролі цифрових технологій та розширенням доступу до інформаційних ресурсів, що потребує від публічних службовців нових професійних компетентностей. По-третє, необхідністю забезпечення балансу між ефективністю діяльності органів влади та дотриманням принципів соціальної справедливості й публічної відповідальності.

Досягнення стратегічної мети професіоналізації публічної служби передбачає реалізацію низки проміжних цілей, серед яких підвищення інституційної спроможності органів влади, розвиток професійних компетентностей персоналу, впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами та забезпечення високих стандартів професійної діяльності. Такий підхід сприяє узгодженій взаємодії всіх елементів системи управління персоналом та забезпечує її адаптацію до сучасних суспільних викликів [12].

Однією з основних складових кадрового забезпечення є професійна підготовка та розвиток персоналу. Незважаючи на позитивні зміни у сфері професійного навчання публічних службовців, сьогодні залишаються актуальними окремі проблеми. Серед них недостатня участь кадрових служб у формуванні програм професійного навчання, обмежене використання результатів оцінювання потреб у навчанні, недостатня практична спрямованість окремих освітніх програм, а також необхідність удосконалення механізмів взаємодії між закладами освіти та органами публічної влади.

Подальший розвиток системи підготовки публічних службовців повинен передбачати посилення практичної складової навчання, розширення можливостей стажування, використання сучасних освітніх технологій та впровадження компетентнісного підходу до професійного розвитку персоналу. Важливим напрямом є також вивчення та адаптація кращих міжнародних практик управління людськими ресурсами в публічному секторі.

Одним із ключових етапів кадрового забезпечення є оцінювання

кадрового потенціалу органів публічної влади. Для цього доцільно використовувати комплексний підхід, який передбачає визначення основних складових кадрового потенціалу, формування моделі бажаного кадрового стану, порівняння фактичних і цільових показників розвитку персоналу, а також виявлення чинників, що позитивно або негативно впливають на ефективність кадрової роботи.

Кадровий потенціал доцільно розглядати як сукупність професійних знань, навичок, досвіду, компетентностей, особистісних якостей та мотиваційних характеристик працівників, які визначають їхню здатність забезпечувати ефективне функціонування органу влади. Високий рівень кадрового потенціалу є важливим чинником підвищення якості публічних послуг та конкурентоспроможності територіальної громади [1].

Завершальним етапом кадрового забезпечення виступає оцінювання його ефективності. При цьому доцільно враховувати як кількісні, так і якісні показники. Кількісний аспект пов'язаний із результативністю діяльності органу влади, обсягами та доступністю публічних послуг, тоді як якісний аспект характеризує рівень професійної компетентності персоналу, якість управлінських рішень та ступінь задоволеності громадян результатами діяльності органу влади.

Таким чином, ефективне кадрове забезпечення є стратегічною умовою розвитку системи публічного управління. Від рівня професіоналізму, компетентності та мотивації працівників залежить якість публічних послуг, рівень довіри громадян до органів влади та спроможність держави й територіальних громад забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток.

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення кадрового забезпечення органу публічної влади

Належне кадрове забезпечення є однією з ключових передумов підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та покращення

якості надання публічних послуг населенню. В умовах сучасних трансформаційних процесів, цифровізації управління, децентралізації та європейської інтеграції особливого значення набуває формування професійного, компетентного та мотивованого кадрового складу, здатного ефективно реалізовувати завдання державної політики та місцевого розвитку.

Кадрове забезпечення органів публічної влади являє собою цілісний та безперервний процес формування, розвитку й ефективного використання кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей та завдань організації. Воно охоплює систему управлінських заходів, спрямованих на забезпечення органу влади працівниками, які мають необхідний рівень професійної підготовки, компетентностей та особистісних якостей для виконання посадових обов'язків [29].

Організація кадрової роботи в органах публічної влади повинна здійснюватися відповідно до вимог чинного законодавства України, принципів професіоналізму, відкритості, доброчесності, політичної неупередженості та рівного доступу громадян до публічної служби. Водночас сучасна система управління персоналом має базуватися на використанні компетентнісного підходу, цифрових кадрових технологій та механізмів оцінювання результативності службової діяльності.

До основних етапів кадрового процесу належать визначення потреб у персоналі, добір і відбір кандидатів, адаптація новопризначених працівників, професійне навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання результатів службової діяльності, мотивація персоналу, формування кадрового резерву та планування кар'єрного розвитку. Ефективність кожного з цих етапів безпосередньо впливає на якість кадрового потенціалу та результативність діяльності органу публічної влади.

Особливої актуальності набувають питання професійного розвитку працівників, оскільки сучасне публічне управління потребує постійного оновлення знань, розвитку цифрових компетентностей, навичок стратегічного планування, комунікації та роботи з громадськістю. Саме тому система

професійного навчання повинна бути безперервною та орієнтованою на потреби конкретного органу влади і сучасні виклики суспільного розвитку.

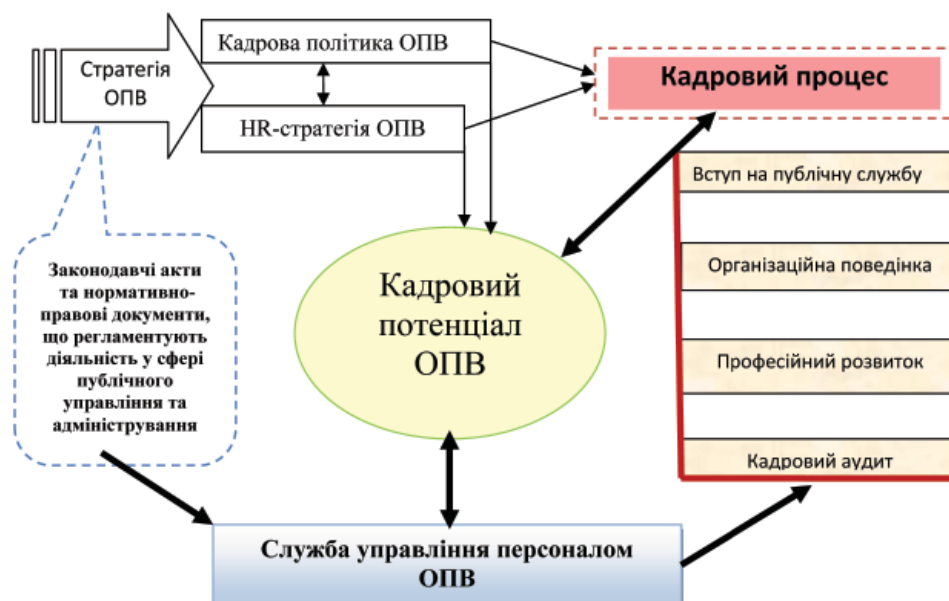


Рис. 3.2. Модель кадрового процесу в органах публічної влади [30]

Кадровий потенціал органу публічної влади є одним із ключових ресурсів його функціонування та розвитку, тому всі заходи кадрової роботи спрямовані на його формування, збереження та ефективне використання. Саме якісний кадровий потенціал визначає спроможність органу влади виконувати покладені на нього функції, забезпечувати надання публічних послуг та реалізовувати стратегічні завдання розвитку територіальної громади.

До основних складових кадрового процесу в органах публічної влади належать вступ на службу, організація професійної діяльності персоналу, професійний розвиток працівників та оцінювання кадрового потенціалу. Кожна із зазначених складових є взаємопов'язаною та спрямована на забезпечення ефективного функціонування органу влади.

Першою складовою кадрового процесу є вступ на публічну службу, який здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України. Для органів місцевого самоврядування, зокрема Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради, процедура прийняття на службу регламентується Законом України «Про службу в органах місцевого

самоврядування» [38], Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [36] та іншими нормативно-правовими актами. Основною метою цього етапу є залучення до роботи кваліфікованих, компетентних та доброчесних фахівців.

Важливе місце у кадровому процесі займає організація професійної діяльності працівників. Вона передбачає раціональний розподіл посадових обов'язків, забезпечення ефективної внутрішньої комунікації, координацію діяльності структурних підрозділів, створення сприятливих умов праці та застосування сучасних мотиваційних механізмів. Саме від рівня організації роботи персоналу значною мірою залежить результативність діяльності органу публічної влади.

Наступною складовою є професійний розвиток персоналу, який включає підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах, стажуваннях, програмах професійного навчання та інших заходах, спрямованих на розвиток компетентностей працівників. В умовах цифровізації та постійних змін у сфері публічного управління професійний розвиток набуває особливого значення, оскільки дозволяє працівникам своєчасно адаптуватися до нових вимог та підвищувати ефективність виконання службових обов'язків.

Важливим елементом кадрового процесу виступає кадровий аудит та оцінювання кадрового потенціалу. Його проведення дає можливість визначити сильні та слабкі сторони кадрового складу, оцінити рівень професійної компетентності працівників, виявити потреби у навчанні та сформулювати напрями подальшого вдосконалення кадрової роботи [44].

У процесі вступу на службу в органах публічної влади особливе значення мають процедури набору, відбору та добору персоналу. Їх ефективна організація дозволяє забезпечити формування якісного кадрового складу та підвищити результативність діяльності органу влади. Основними результатами зазначених процедур є:

- формування кола кандидатів, які відповідають встановленим вимогам до посади;

- визначення найбільш підготовлених претендентів для зайняття вакантної посади;
- прийняття рішення про призначення кандидата на посаду відповідно до професійних компетентностей та потреб організації.

Таблиця 3.1

Модель складового елемента кадрового процесу «вступу на публічну службу»

Показник	Набір	Відбір	Добір та призначення
Сутнісна характеристика	Залучення потенційних кандидатів для участі у конкурсному відборі на вакантні посади.	Оцінювання відповідності кандидатів вимогам посади та професійним компетентностям.	Прийняття рішення щодо найбільш відповідного кандидата та його призначення на посаду.
Основні процедури	Визначення потреб у персоналі; формування профілю посади; оприлюднення інформації про вакансію; пошук кандидатів через офіційні ресурси.	Аналіз поданих документів; тестування; співбесіди; оцінювання професійних та особистісних компетентностей кандидатів.	Робота конкурсної комісії; прийняття рішення про призначення; оформлення кадрових документів; ознайомлення з посадовими обов'язками.
Методи	Внутрішній та зовнішній пошук кандидатів, електронний рекрутинг, кадровий резерв.	Тестування, структурована співбесіда, конкурсні процедури, оцінювання компетентностей.	Підсумкова співбесіда, рейтингове оцінювання, кадрові рішення.
Результат	Сформована база кандидатів для участі у конкурсі.	Визначено перелік кандидатів, які відповідають вимогам посади.	Призначення кандидата на посаду та початок проходження служби.

Джерело: складено автором

Організаційна поведінка. Другим складовим елементом кадрового процесу в органах публічної влади є організаційна поведінка. Під організаційною поведінкою розуміємо певну систему взаємовідносин і взаємодій персоналу, що реалізується на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях, з метою об'єднання потреб і намірів кожного

співробітника окремо з цілями організації в цілому.

Таблиця 3.2

Узагальнена модель складового елементу кадрового процесу в органах публічної влади «організаційна поведінка»

Показник	Етичні стандарти	Мотивація	Статусно-рольова взаємодія	Ділова комунікація	Запобігання конфлікту інтересів
Сутнісна характеристика	Дотримання професійної етики, доброчесності та стандартів поведінки посадових осіб	Стимулювання працівників до досягнення цілей органу влади та професійного розвитку	Взаємодія працівників відповідно до посадових ролей, функцій та рівнів відповідальності	Обмін інформацією для забезпечення ефективного виконання управлінських завдань	Недопущення впливу приватних інтересів на виконання службових повноважень
Основний зміст	Етичні кодекси, корпоративні цінності, стандарти поведінки	Матеріальне та нематеріальне стимулювання, визнання досягнень, кар'єрний розвиток	Розподіл повноважень, координація діяльності, командна робота.	Міжособистісна та групова, письмова, електронна та публічна комунікація	Виявлення, декларування та врегулювання потенційних конфліктів інтересів
Методи	Етичний кодекс, корпоративна культура, внутрішні стандарти	Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.	Традиційні та сучасні методи управління персоналом	Електронні комунікації, відеоконференції, наради, презентації.	Організаційно-правові механізми контролю та моніторингу
Результат	Етична та доброчесна поведінка персоналу	Підвищення мотивації та результативності праці	Ефективна взаємодія працівників і структурних підрозділів	Якісний обмін інформацією та професійним досвідом	Дотримання принципів доброчесності та прозорості

Джерело: складено автором

Управління організаційною поведінкою є важливою складовою кадрового процесу в органах публічної влади, оскільки безпосередньо впливає на ефективність діяльності персоналу, якість виконання службових обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації. Організаційна поведінка формує систему взаємодії між працівниками, визначає особливості службових відносин і сприяє створенню сприятливого професійного середовища [46].

У структурі організаційної поведінки доцільно виділити п'ять основних процедур: дотримання етичних стандартів, мотивацію персоналу, статусно-

рольову взаємодію, ділову комунікацію та запобігання конфлікту інтересів.

Одним із базових елементів організаційної поведінки є етичні стандарти. Їх сутність полягає у формуванні високих моральних вимог до посадових осіб органів публічної влади, що обумовлено особливою суспільною значущістю їхньої діяльності. Дотримання принципів доброчесності, неупередженості, відповідальності та відкритості сприяє зміцненню довіри громадян до органів влади та підвищенню якості управлінських рішень.

Не менш важливим чинником є мотивація персоналу. Вона передбачає створення умов, за яких працівники зацікавлені в досягненні цілей органу влади та власному професійному розвитку. Ефективна система мотивації поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, можливості кар'єрного зростання, професійного навчання, визнання досягнень і залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень [2].

Важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності органу влади відіграє статусно-рольова взаємодія. Вона характеризує систему службових відносин між працівниками відповідно до їхніх посадових повноважень, функцій та рівня відповідальності. Узгодженість дій працівників, чіткий розподіл обов'язків та ефективна взаємодія між структурними підрозділами створюють умови для досягнення високих результатів діяльності організації.

Необхідною складовою організаційної поведінки виступає ділова комунікація. Її зміст полягає в обміні інформацією, досвідом та професійними знаннями між працівниками, керівництвом, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Сучасна комунікація в органах публічної влади здійснюється через особисте спілкування, офіційне листування, електронні засоби зв'язку, онлайн-платформи та інші інструменти взаємодії. Від якості комунікацій значною мірою залежить оперативність прийняття управлінських рішень та рівень координації діяльності персоналу.

Особливого значення в системі кадрового забезпечення набуває запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Відповідно до антикорупційного законодавства України, конфлікт інтересів виникає у

випадку суперечності між приватними інтересами посадової особи та її службовими повноваженнями, що може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень. Тому органи публічної влади повинні забезпечувати належний контроль за дотриманням вимог доброчесності, своєчасне виявлення потенційних конфліктів інтересів та їх ефективне врегулювання.

Таблиця 3.3

Узагальнена модель складового елементу кадрового процесу в органах публічної влади «професійний розвиток»

Показник	Здобуття професійної кваліфікації	Підвищення кваліфікації	Кар'єрний розвиток
Сутнісна характеристика	Набуття та вдосконалення професійних знань, навичок і компетентностей, необхідних для виконання посадових обов'язків	Оновлення та розвиток професійних компетентностей відповідно до сучасних вимог публічного управління	Поступове професійне та посадове зростання працівника на основі результатів діяльності та компетентностей
Основний зміст	Освітні програми бакалавра, магістра, доктора філософії; професійна підготовка за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»	Короткострокові та довгострокові програми навчання, тренінги, сертифікатні програми, дистанційні курси	Формування кадрового резерву, планування кар'єри, просування по службі, розвиток управлінського потенціалу
Методи	Кваліфікаційні іспити, тестування, захист кваліфікаційних робіт, оцінювання компетентностей	Лекції, тренінги, семінари, вебінари, практичні заняття, стажування	Оцінювання результатів діяльності, співбесіди, кадровий резерв, асесмент-центр
Результат	Отримання документа про освіту або професійну кваліфікацію	Сертифікат про підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетентностей	Кар'єрне просування, професійна самореалізація та підвищення ефективності діяльності

Джерело: складено автором

Якісна реалізація зазначених процедур створює передумови для формування професійного, відповідального та ефективного кадрового складу.

У результаті працівники демонструють високий рівень етичної поведінки, орієнтацію на досягнення результатів, здатність до конструктивної взаємодії та готовність до професійного розвитку. Крім того, забезпечується ефективний обмін інформацією, підвищується рівень довіри всередині колективу та зміцнюється організаційна культура установи.

Важливою складовою кадрового процесу також є професійний розвиток персоналу. У сучасних умовах діяльність органів публічної влади потребує постійного оновлення знань, розвитку професійних компетентностей та адаптації до нових викликів. Саме тому система безперервного професійного навчання повинна забезпечувати підготовку працівників до виконання нових функцій, опанування сучасних управлінських інструментів і підвищення якості виконання службових обов'язків. Безперервний розвиток персоналу сприяє зміцненню кадрового потенціалу органу влади та підвищенню ефективності його діяльності в цілому [13].

Узагальнену модель складового елементу кадрового процесу в органах публічної влади «професійний розвиток» нами подано у табл. 3.3.

Здобуття професійної кваліфікації. Однією з основних складових професійного розвитку персоналу органів публічної влади є здобуття професійної кваліфікації. В умовах модернізації системи публічного управління особливого значення набуває підготовка висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно виконувати функції державного управління та місцевого самоврядування. Розвиток спеціальності «Публічне управління та адміністрування» сприяє формуванню сучасного кадрового потенціалу для органів публічної влади, забезпечуючи підготовку фахівців, які володіють необхідними управлінськими, правовими, економічними та комунікативними компетентностями.

Важливою умовою підвищення якості кадрового забезпечення є посилення взаємозв'язку між освітньою, науковою та практичною складовими підготовки кадрів. Це створює передумови для формування інтелектуального потенціалу сфери публічного управління та забезпечує науково-методичну

підтримку діяльності органів влади. У результаті професійна підготовка повинна бути орієнтована не лише на здобуття теоретичних знань, а й на формування практичних навичок, необхідних для роботи в умовах сучасного публічного управління.

Підвищення кваліфікації. Сучасні умови функціонування органів публічної влади вимагають постійного оновлення знань і розвитку професійних компетентностей працівників. Саме тому підвищення кваліфікації розглядається як безперервний процес удосконалення професійних знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків. Воно передбачає набуття нових компетентностей або вдосконалення вже наявних відповідно до змін у законодавстві, розвитку цифрових технологій, впровадження нових управлінських підходів та європейських стандартів публічного врядування.

Система підвищення кваліфікації реалізується через освітні програми, тематичні семінари, тренінги, стажування, професійні форуми, онлайн-курси та інші форми навчання. Такий підхід дозволяє забезпечити постійний професійний розвиток працівників та підвищити їхню спроможність ефективно реагувати на сучасні виклики у сфері публічного управління.

Кар'єрний розвиток. Важливою складовою професійного розвитку є кар'єрне зростання працівників. Кар'єра в органах публічної влади розглядається як послідовний процес професійного та посадового просування, що базується на рівні компетентності, професійних досягненнях, результатах службової діяльності та особистій мотивації працівника. Кар'єрний розвиток сприяє не лише підвищенню професійного статусу посадової особи, а й створює додаткові стимули для самореалізації, професійного вдосконалення та підвищення ефективності роботи [7].

Таким чином, професійний розвиток працівників органів публічної влади є безперервним процесом, який охоплює здобуття професійної освіти, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіту та кар'єрне зростання. Саме системний підхід до професійного розвитку забезпечує формування

компетентного та конкурентоспроможного кадрового потенціалу, здатного ефективно реалізовувати завдання публічного управління.

Кадровий аудит. Важливим інструментом сучасного управління людськими ресурсами в органах публічної влади є кадровий аудит. Його основною метою є комплексне оцінювання кадрового потенціалу організації, аналіз ефективності кадрових процесів та визначення напрямів їх удосконалення. Кадровий аудит дозволяє отримати об'єктивну інформацію щодо професійного рівня працівників, відповідності кадрового складу стратегічним цілям органу влади, ефективності системи мотивації та професійного розвитку персоналу.

Таблиця 3.4

Модель складового елемента кадрового процесу в органах публічної влади «кадровий аудит»

Показник	Організаційно-правовий аудит	Функціональний аудит	Аудит кадрового потенціалу
Сутнісна характеристика	Перевірка дотримання вимог трудового законодавства та нормативно-правових актів у сфері управління персоналом	Оцінювання ефективності кадрових процедур і діяльності служби управління персоналом	Комплексний аналіз рівня розвитку кадрового потенціалу та його відповідності потребам органу публічної влади
Основний зміст	Аудит організаційної структури, кадрової документації, звітності з персоналу та кадрового діловодства	Оцінювання процесів добору, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання персоналу та прийняття кадрових рішень	Оцінювання професійних компетентностей, рівня підготовки персоналу, кадрового резерву та ефективності командної взаємодії
Методи	Аналіз документів, експертне оцінювання, статистичні та правові методи	Функціональний аналіз, анкетування, інтерв'ю, моніторинг кадрових процесів	Компетентнісний аналіз, оцінювання результативності, соціологічні та аналітичні методи.
Результат	Виявлення порушень та підвищення правової захищеності органу влади	Удосконалення кадрових процесів та підвищення ефективності управління персоналом	Комплексна характеристика стану кадрового потенціалу та визначення напрямів його подальшого розвитку

Джерело: складено автором

Разом із тим, у практиці діяльності органів публічної влади досі існують певні труднощі щодо проведення кадрового аудиту. Насамперед це пов'язано з недостатньою розробленістю єдиних методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу, відсутністю уніфікованих показників оцінки професійних компетентностей та недостатнім використанням сучасних інструментів аналізу персоналу. У зв'язку з цим актуальним завданням є впровадження сучасних методик кадрового аудиту, які дозволять своєчасно виявляти проблеми кадрового забезпечення та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку людських ресурсів в органах публічної влади.

Узагальнену модель складового елементу кадрового процесу в органах публічної влади «кадровий аудит» нами подано у табл. 3.4.

За змістом кадровий аудит в органах публічної влади доцільно поділяти на три основні напрями: організаційно-правовий аудит персоналу, функціональний аудит та аудит кадрового потенціалу. Організаційно-правовий аудит спрямований на перевірку відповідності кадрової роботи вимогам чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів. Функціональний аудит передбачає оцінювання ефективності реалізації кадрових функцій і процедур, тоді як аудит кадрового потенціалу зосереджується на визначенні рівня професійної компетентності працівників, їхніх можливостей та перспектив подальшого розвитку. Разом з тим такий поділ є досить умовним, оскільки всі зазначені напрями перебувають у тісному взаємозв'язку та доповнюють один одного в процесі комплексної оцінки системи управління персоналом.

Кадровий аудит виступає важливим інструментом удосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади. Його проведення дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти кадрової роботи, оцінювати ефективність кадрових процесів, визначати рівень розвитку кадрового потенціалу та ступінь його відповідності стратегічним цілям організації. Крім того, результати кадрового аудиту створюють підґрунтя для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень щодо професійного розвитку працівників, формування кадрового резерву, оптимізації кадрового складу та підвищення результативності діяльності органу публічної влади. Таким чином, кадровий аудит сприяє не лише підвищенню якості управління людськими ресурсами, а й загальному зростанню ефективності функціонування органів публічної влади.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрового забезпечення та їх впливу на ефективність діяльності органу публічної влади

Реалізація сучасної системи професійного розвитку публічних службовців передбачає формування гнучкої та безперервної моделі навчання, орієнтованої на розвиток професійних компетентностей, підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та забезпечення якісного надання публічних послуг. В умовах цифровізації, євроінтеграційних процесів та післявоєнного відновлення України особливого значення набуває постійне вдосконалення знань і навичок працівників органів державної влади та місцевого самоврядування.

На сьогодні професійне навчання публічних службовців регулюється Законом України «Про державну службу» [33], Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [38], Законом України «Про вищу освіту» [32], Положенням про систему професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2020 року № 106, а також іншими нормативно-правовими актами та методичними рекомендаціями Національного агентства України з питань державної служби (НАДС).

Важливе місце у формуванні кадрового потенціалу органів публічної влади займає спеціальність «Публічне управління та адміністрування». Вона

забезпечує підготовку фахівців, здатних здійснювати професійну діяльність у сфері державного управління, місцевого самоврядування та реалізації публічної політики. Сучасна система вищої освіти України здійснює підготовку таких фахівців відповідно до чинного переліку галузей знань і спеціальностей, затвердженого Кабінетом Міністрів України та гармонізованого із європейськими підходами до підготовки управлінських кадрів.

Зміст спеціальності «Публічне управління та адміністрування» поєднує освітньо-професійну та освітньо-наукову складові. Освітньо-професійна складова спрямована на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Її основною метою є формування компетентностей, необхідних для розроблення та реалізації державної політики, підготовки управлінських рішень, організації ефективної діяльності органів публічної влади та впровадження інноваційних підходів у сфері публічного управління.



Рис. 3.3. Схема управління процесом навчання персоналу [47]

Освітньо-наукова складова орієнтована на підготовку наукових і науково-педагогічних кадрів, розвиток теоретичних і методологічних засад

публічного управління, проведення наукових досліджень у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Її розвиток сприяє формуванню сучасної наукової бази для вдосконалення механізмів публічного управління, розвитку демократичного врядування та підвищення ефективності діяльності органів влади.

Професійний розвиток публічних службовців є важливою складовою кадрового забезпечення органів публічної влади. Його ефективна організація забезпечує формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного реалізовувати сучасні управлінські підходи, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та сприяти підвищенню ефективності публічного управління в Україні.

Незважаючи на те, що в Україні спеціальність «Публічне управління та адміністрування» є відносно молодого, вона вже посідає важливе місце у системі підготовки кадрів для органів державної влади та місцевого самоврядування. Разом з тим у науковій літературі та нормативно-правових документах досі спостерігаються окремі термінологічні розбіжності між поняттями «державне управління» та «публічне управління», що зумовлено еволюцією підходів до організації публічної служби та реформуванням системи врядування відповідно до європейських стандартів.

Важливою складовою кадрового забезпечення органів публічної влади є безперервний професійний розвиток працівників. Сучасна система підвищення кваліфікації передбачає реалізацію як загальних, так і спеціальних програм професійного навчання. Загальні програми охоплюють питання державної та місцевої політики, стратегічного планування, цифровізації публічного управління, антикорупційної діяльності, європейської інтеграції, гендерної рівності та комунікації з громадськістю. Спеціальні програми орієнтовані на розвиток компетентностей, необхідних для виконання функцій конкретного органу влади або окремого структурного підрозділу.

Професійне навчання може здійснюватися за очною, дистанційною або змішаною формою. За результатами успішного проходження професійних

(сертифікатних) програм слухачам видаються відповідні сертифікати, а за короткостроковими програмами - документи про підвищення кваліфікації встановленого зразка [5].

Відповідно до законодавства України професійний розвиток є одним із ключових обов'язків публічних службовців. Система професійного навчання функціонує на засадах безперервності та компетентнісного підходу, а її організація регулюється нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України та Національного агентства України з питань державної служби. Особлива увага приділяється розвитку цифрових компетентностей, навичок стратегічного управління, кризових комунікацій та взаємодії з громадськістю.

Значну роль у професійному розвитку працівників відіграє самоосвіта, яка може здійснюватися шляхом проходження онлайн-курсів, вебінарів, участі у професійних форумах, конференціях та інших освітніх заходах. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативне оновлення знань і підвищення рівня професійної компетентності без відриву від виконання службових обов'язків.

Для працівників Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради доцільним є впровадження системного підходу до професійного навчання з урахуванням специфіки діяльності підрозділу. Зокрема, актуальними напрямками підвищення кваліфікації можуть бути питання взаємодії з інститутами громадянського суспільства, стратегічних комунікацій, управління проєктами, молодіжної політики, інформаційної безпеки, цифрової трансформації та організації публічних консультацій [28].

З метою підвищення професійної компетентності персоналу Департаменту може бути передбачено щорічне проходження працівниками короткострокових та сертифікатних програм підвищення кваліфікації на базі закладів вищої освіти міста Одеси та регіональних центрів підвищення кваліфікації. Такий підхід дозволить мінімізувати організаційні та транспортні витрати, забезпечити безперервність професійного навчання та підвищити ефективність виконання посадових обов'язків.

Витрати на реалізацію заходів із професійного навчання працівників

Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради доцільно розглядати як інвестиції у розвиток кадрового потенціалу. Підвищення рівня професійної підготовки персоналу сприятиме покращенню якості управлінських рішень, ефективності взаємодії з громадськістю, розвитку громадянського суспільства та підвищенню результативності діяльності органу місцевого самоврядування в цілому.

Таблиця 3.5

Витрати на заходи щодо підвищення кваліфікації працівників Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради

№ з/п	Стаття витрат	Кількість заходів на рік	Кількість учасників	Вартість навчання на одну особу, грн	Загальна вартість, грн
1	Навчання за програмами підвищення кваліфікації	4	24	4500,00	108000,00
2	Участь у тематичних тренінгах та семінарах	4	24	1500,00	36000,00
3	Онлайн-курси та професійні вебінари	12	24	500,00	12000,00
Разом					156000,00

Джерело: складено автором

Дані таблиці 3.5 свідчать, що для забезпечення системного професійного розвитку працівників Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради доцільно передбачити щорічне фінансування заходів з підвищення кваліфікації у розмірі 156 тис. грн. Запропоновані заходи включають проходження сертифікатних програм, участь у тематичних тренінгах і семінарах, а також використання можливостей дистанційного навчання. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню професійної компетентності працівників, розвитку сучасних управлінських навичок, удосконаленню комунікації з громадськістю та підвищенню ефективності діяльності Департаменту в цілому.

Таблиця 3.6

Показники оцінки ефективності інвестування у розвиток кадрового потенціалу органу публічної влади

Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
Коефіцієнт ефективності інвестування у кадровий потенціал	$K_e = E / I_k$	K_e – коефіцієнт ефективності; E – економічний або соціальний ефект від реалізації заходів, грн.; I_k – витрати на розвиток кадрового потенціалу, грн.
Коефіцієнт інтенсивності інвестування у професійний розвиток персоналу	$K_i = I_k / Чп$	K_i – коефіцієнт інтенсивності інвестування; I_k – витрати на професійне навчання персоналу, грн.; $Чп$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Джерело: складено автором

Для обґрунтування необхідності витрат на навчання персоналу виконаємо оцінку його ефективності. Оцінка ефективності навчання персоналу є центральним моментом управління професійним розвитком у сучасній організації. Дедалі частіше витрати на професійне навчання розглядаються як капіталовкладення в розвиток персоналу. Ці капіталовкладення повинні принести віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності організації.

Таблиця 3.7.

Оцінка ефективності кадрового забезпечення Департаменту внутрішньої політики та прогноз після реалізації заходів з підвищення кваліфікації

№	Показник	Спосіб розрахунку	2024 р.	Прогноз
1	Коефіцієнт укомплектованості персоналу	Фактична чисельність / штатна чисельність	0,88	0,96
2	Коефіцієнт професійного розвитку	Кількість працівників, які пройшли навчання / загальна чисельність персоналу	0,42	0,80
3	Коефіцієнт кадрової стабільності	$1 - (\text{кількість звільнених} / \text{середньооблікова чисельність})$	0,84	0,92
4	Коефіцієнт результативності діяльності	Виконані заходи та проєкти / заплановані заходи	0,78	0,90

Джерело: складено автором

Дані таблиці 3.7 свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів з підвищення кваліфікації працівників Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради на ефективність його діяльності.

Зокрема, коефіцієнт укомплектованості персоналу прогнозовано зросте з 0,88 до 0,96, що свідчить про скорочення кількості вакантних посад та більш повне забезпечення Департаменту необхідними кадрами. Коефіцієнт професійного розвитку збільшиться з 0,42 до 0,80, що характеризує зростання частки працівників, які пройдуть професійне навчання та підвищать рівень своїх компетентностей.

Також очікується підвищення коефіцієнта кадрової стабільності з 0,84 до 0,92, що вказує на зменшення плинності кадрів та покращення умов для професійної реалізації працівників. Водночас коефіцієнт результативності діяльності зросте з 0,78 до 0,90, що свідчить про підвищення рівня виконання запланованих заходів та проєктів.

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу Департаменту, підвищенню професійного рівня працівників та покращенню ефективності діяльності органу місцевого самоврядування в цілому.

Таблиця 3.8.

Показники оцінки ефективності інвестування у кадровий потенціал
Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради

Показник	Формула розрахунку	До навчання	Після навчання
Коефіцієнт ефективності інвестування у кадровий потенціал	$K_e = E / I_k$	0,35	0,48
Коефіцієнт інтенсивності інвестування у професійний розвиток	$K_i = I_k / Чп$	0,02	0,04

Джерело: складено автором

Дані таблиці 3.8 свідчать про позитивний вплив інвестування у професійний розвиток працівників Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради. Зокрема, коефіцієнт ефективності інвестування у кадровий потенціал збільшиться з 0,35 до 0,48, що свідчить про підвищення результативності використання коштів, спрямованих на розвиток персоналу. Зростання цього показника підтверджує доцільність фінансування заходів із професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Коефіцієнт інтенсивності інвестування у професійний розвиток зростає з 0,02 до 0,04, що характеризує збільшення обсягів вкладень у розвиток кадрового потенціалу на одного працівника. Це створює передумови для підвищення рівня професійної компетентності персоналу, розвитку сучасних управлінських навичок та покращення якості виконання посадових обов'язків.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективність діяльності органів публічної влади значною мірою залежить від рівня кадрового забезпечення та професійної підготовки працівників. Запропоновані заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню кадрової стабільності, покращенню результативності діяльності та більш ефективному виконанню покладених функцій. Це дозволить підвищити якість взаємодії з громадськістю, забезпечити належний рівень реалізації внутрішньої політики та створити умови для подальшого розвитку органу місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження було розроблено та обґрунтовано напрями вдосконалення кадрового забезпечення Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради з метою підвищення ефективності його діяльності. Встановлено, що в сучасних умовах реформування системи публічного управління особливого значення набуває формування

професійного, компетентного та мотивованого кадрового складу, здатного ефективно реалізовувати покладені на орган місцевого самоврядування функції та завдання.

На основі результатів аналізу кадрового забезпечення Департаменту запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи професійного розвитку персоналу, підвищення рівня мотивації працівників, зміцнення кадрової стабільності та розвиток сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Особливу увагу приділено організації систематичного професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників як важливій умові формування якісного кадрового потенціалу.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчила їх практичну доцільність. Результати прогностичних розрахунків свідчать про можливість підвищення рівня укомплектованості персоналом, професійного розвитку працівників, кадрової стабільності та результативності діяльності Департаменту. Крім того, встановлено позитивний вплив інвестування у розвиток кадрового потенціалу на ефективність функціонування органу публічної влади в цілому.

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню професійної компетентності працівників, покращенню якості виконання посадових обов'язків, зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню ефективності діяльності Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради, що відповідатиме сучасним вимогам розвитку публічного управління та місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретичні, організаційно-практичні та прикладні аспекти кадрового забезпечення органів публічної влади як важливої складової підвищення ефективності публічного управління. Проведене дослідження дало змогу узагальнити наукові підходи до розуміння сутності кадрового забезпечення, проаналізувати особливості кадрового потенціалу Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради та розробити практичні рекомендації щодо його вдосконалення.

У першому розділі досліджено теоретичні засади кадрового забезпечення в системі публічного управління. Встановлено, що кадрове забезпечення являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів щодо формування, розвитку, використання та збереження кадрового потенціалу органів публічної влади. Воно охоплює процеси планування потреб у персоналі, добору кадрів, професійного навчання, оцінювання результатів діяльності, мотивації та кар'єрного розвитку працівників. Обґрунтовано, що саме кадрове забезпечення є одним із ключових факторів ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, оскільки якість управлінських рішень безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності персоналу.

Доведено існування тісного взаємозв'язку між якістю кадрового забезпечення та результативністю діяльності органів публічної влади. Високий рівень професійної підготовки працівників, ефективна система мотивації, належна організація професійного розвитку та кадрової роботи створюють умови для підвищення якості управлінських послуг, ефективного використання ресурсів та забезпечення належного рівня взаємодії з громадськістю. Разом із тим встановлено, що сучасна система кадрового забезпечення в Україні стикається з низкою проблем, серед яких недостатній рівень мотивації працівників, плинність кадрів, недосконалість механізмів

професійного розвитку та потреба у подальшій цифровізації кадрових процесів.

У процесі дослідження зарубіжного досвіду кадрового забезпечення органів публічної влади встановлено, що найбільш ефективними напрямками розвитку кадрової політики є впровадження меритократичних принципів відбору персоналу, розвиток системи безперервного професійного навчання, використання цифрових інструментів управління персоналом, формування кадрового резерву та підвищення прозорості кадрових процедур. Визначено, що окремі елементи досвіду європейських країн можуть бути адаптовані до умов функціонування органів публічної влади України.

У другому розділі здійснено аналіз кадрового забезпечення Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради в контексті ефективності його діяльності. Надано організаційно-правову характеристику Департаменту, визначено його місце в системі місцевого самоврядування та основні напрями діяльності. Встановлено, що Департамент виконує важливі функції щодо забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю, реалізації внутрішньої політики територіальної громади, розвитку громадянського суспільства та молодіжної політики.

Проведений аналіз кадрового складу та кадрового потенціалу дозволив оцінити структуру персоналу за статтю, віком, освітою, стажем роботи та рівнем професійної підготовки. Встановлено, що кадровий склад Департаменту загалом відповідає вимогам, які висуваються до органів місцевого самоврядування, однак потребує подальшого вдосконалення в частині професійного розвитку працівників, формування кадрового резерву та забезпечення кадрової стабільності. Особливу увагу приділено проблемам кадрової ротації, необхідності підвищення рівня професійної компетентності працівників та розвитку сучасних форм професійного навчання.

У результаті дослідження впливу кадрового забезпечення на ефективність діяльності органів публічної влади встановлено, що кадровий потенціал є одним із визначальних чинників досягнення стратегічних цілей

організації. Від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації, здатності до адаптації та розвитку залежить якість виконання функцій органу місцевого самоврядування, результативність реалізації програм та проєктів, а також рівень довіри громадян до органів влади.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрового забезпечення Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради. Основними напрямками удосконалення визначено розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, удосконалення механізмів мотивації персоналу, впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами, розвиток кадрового резерву та підвищення рівня цифровізації кадрових процесів.

З метою підвищення ефективності кадрового забезпечення запропоновано комплекс заходів, спрямованих на розвиток професійних компетентностей працівників шляхом участі у програмах підвищення кваліфікації, тренінгах, семінарах та онлайн-курсах. Обґрунтовано доцільність інвестування коштів у розвиток кадрового потенціалу, оскільки професійне навчання забезпечує підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень та зростання результативності діяльності органу публічної влади.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала позитивну прогностичну динаміку основних показників кадрового забезпечення. Зокрема, очікується підвищення рівня укомплектованості персоналом, зростання частки працівників, які проходять професійне навчання, покращення кадрової стабільності та результативності діяльності Департаменту. Розраховані показники ефективності інвестування у кадровий потенціал також підтверджують економічну та організаційну доцільність запропонованих заходів.

Отже, поставлену мету дослідження досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне кадрове забезпечення є однією з ключових умов

успішного функціонування органів публічної влади. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу Департаменту внутрішньої політики Одеської міської ради, підвищенню професійного рівня працівників, покращенню якості управлінської діяльності та ефективності публічного управління в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арзамасова О.В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 102–106. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>.
2. Бобко Л.О., Мариняк Л.В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1318>; <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.10.21>.
3. Богомолова С.К., Подольська О.В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5, № 3. С. 74–81. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7>.
4. Бондарук С.В. Особливості формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. Вип. 6. С. 204–208.
5. Бондарук С.В. Суб'єктність формування кадрової політики в публічному управлінні. Наукові перспективи. 2024. № 7(49). С. 49–58.
6. Войтович Р.В. Державна кадрова політика України в умовах глобалізації: сутність та особливості реалізації. URL: www.cprk.cv.ua/i/2251775.doc.
7. Вольська О.М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 2. С. 186–193.
8. Вольська О.М., Сапельникова Н.Л., Кольцова Д.В. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2019_1_4.
9. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку: Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68. URL:

http://www.eco№my.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.

10. Дегтяр О.А., Непомнящий О.М. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. Публічне управління та митне адміністрування. 2017. № 2 (17). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2017/2/21.pdf>.

11. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». 2014. № 782. С. 33-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2014_782_9

12. Денисова А.В. Значення та особливості кадрового забезпечення в органах національної поліції. Південноукраїнський правничий часопис. 2024. №1. С. 123-127.

13. Жилияєв І.Б., Семенченко А.І. Сучасна державна політика розвитку цифрової грамотності публічних службовців та громадян України. Теорія та практика державного управління. 1(68). 2020. С. 198-209. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1234118.pdf>.

14. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102-107.

15. Зозуля В.О. Ефективне кадрове забезпечення - складова демократичного врядування. Державно-управлінські студії. 2017. № 2. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?-C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_F-)

[ILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/de-ruprs_2017_2_18.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?-C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_F-ILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/de-ruprs_2017_2_18.pdf)

16. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади станом на 31.12.2022. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4%D0%BA%D0%-B2.22.pdf>

17. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади станом на 31.12.2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf>

18. Качан Я.В. Поняття кадрового забезпечення публічної служби в Україні. Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. 2019. Вип. 11. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10380>
19. Ковальова О.М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5 (10). С. 218-222. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf.
20. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
21. Концепція розвитку цифрових компетентностей. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p>.
22. Линдюк О.А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 304 с
23. Михалевська Л.Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf.
24. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади. Менеджер. 2015. № 1. С. 186–195.
25. Незяць В.І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 1 (40). С. 130–136 URL: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01\(40\)/18.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/18.pdf).
26. Носик О.А. Компетентністний підхід в управлінні кадровим потенціалом. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 2. С. 177–183. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського НАН України. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_2_26.
27. Обушна Н.І., Селіванов С.В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.
28. Одеська міська рада. Офіційний вебсайт. URL: <https://omr.gov.ua>

29. Орлова Н.С., Шляхтіна Г.В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 98–102. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/16.pdf.
30. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2018. 315 арк.
31. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20>
32. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
33. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
34. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
35. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
36. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
37. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
38. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20>
39. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2021 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
40. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р>
41. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. № 3166- VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>

42. Пуліна Т.В., Ткачук О.В., Вафіна А.О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 44-49. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/11.pdf.
43. Савченко В.Ю. Формування кадрового потенціалу державної служби України в умовах воєнного стану: теоретико-прикладний аспект. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 8 (26). С. 437-451.
44. Салманов С. Розвиток кадрів публічного управління як основа кадрової політики у сфері публічного управління. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 13 (27). С. 146-158.
45. Селіванов С.В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2019. 302 арк.
46. Ткаченко О.В. Методологічні засади дослідження кадрового забезпечення державного управління освітою в Україні. Вісник Київського Національного університету імені Т.Г. Шевченка. 2014. № 1 (1). С. 88–91.
47. Управління персоналом в органах публічної влади / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, К.В. Комарова та ін. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
48. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка / [В.С. Куйбіда, О.М. Петроє, Л.І. Федулова, Г.О. Андрущук]. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.
49. Якобчук В.П., Аксьонова О.В., Кравець І.В., Пугачова Н.С. Управління ефективністю кадрового забезпечення публічної служби в умовах воєнного стану. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 4. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1400/1410>