

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
МОТИВАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Головний керівник - к.е.н., доцент Наталя КОРСІКОВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Управління кадровим потенціалом підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.1.9

Здобувачки: Ольга МОГИЛЬНА

Керівник: д.е.н., проф. Катерина КОЗАК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D (073) Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“_____” _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачці вищої освіти

Ольга МОГИЛЬНА

(ім'я прізвище)

1. Тема роботи: «Управління кадровим потенціалом підприємства» наказом по університету від 30.03.2026 р. № 136-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади управління кадровим потенціалом підприємства. 1.1. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства. 1.2. Методи та підходи до управління кадровим потенціалом. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз кадрового потенціалу Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради. 2.1. Організаційно-економічна характеристика Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради. 2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу. 2.3. Оцінка системи управління кадровим потенціалом. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради. 3.1. Проєктні заходи щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом. 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 30, рисунків 16.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняла до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02- 15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03- 18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03- 30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03- 15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04 - 26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04 - 30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 - 05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05 - 11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05- 15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05 - 20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05 - 26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06 - 10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06 - 15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06 - 24.06.26	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (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

_____ підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності ефективність органів місцевого самоврядування прямо залежить від якості управління кадровим потенціалом. розвитку кадрового потенціалу набуває особливого значення.

У першому розділі **«Теоретичні засади управління кадровим потенціалом підприємства»** визначено сутність і структурні складові кадрового потенціалу, систематизовано підходи провідних українських дослідників, досліджено методи управління персоналом — зокрема компетентнісний, стратегічний та цифровий.

У другому розділі **«Аналіз кадрового потенціалу Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради»** надано організаційно-економічну характеристику установи, проаналізовано склад персоналу за 2022–2025 рр., виявлено ключові проблеми: плинність кадрів 7,2%, охоплення підвищенням кваліфікації 21,2%, зведений показник КСВ — 0,855/1,0.

У третьому розділі **«Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради»** запропоновано чотири взаємодоповнювальних заходи: міжмуніципальне партнерство, модернізація системи звернень через чат-бот та гарячу лінію, програма нематеріального стимулювання й наставництва, розширення охоплення підвищенням кваліфікації. Загальний бюджет - 114 820 грн (0,072% бюджету установи), річний економічний ефект -144 669 грн,

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 31 таблицю, 16 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління персоналом, органи місцевого самоврядування, компетентнісний підхід, плинність кадрів, цифровізація HR-процесів, воєнний стан.

SUMMARY

The relevance of this topic is determined by the fact that amid martial law and socio-economic instability, the effectiveness of local self-government bodies depends directly on the quality of human resource management

The first section "**Theoretical Principles of Human Resource Management at an Enterprise**" defines the essence and structural components of personnel potential, systematises the approaches of leading Ukrainian researchers, and examines management methods - particularly the competency-based, strategic, and digital dimensions.

The second section "**Analysis of the Personnel Potential of the Department of Labour and Social Policy of Odesa City Council**" provides an organisational and economic profile of the institution, analyses staff composition for 2022–2025, and identifies key problems: staff turnover of 7.2%, training coverage of 21.2%, and an aggregate CSR score of 0.855/1.0.

The third section "**Directions for Improving Human Resource Management at the Department of Labour and Social Policy of Odesa City Council**" proposes four complementary measures: inter-municipal partnerships, modernisation of the appeals system via chatbot and hotline, a non-monetary incentive and mentoring programme, and expanded training coverage. Total budget -UAH 114,820 (0.072% of the institution's budget), annual economic effect - UAH 144,669.

The bachelor's thesis contains 31 tables, 16 drawings. The list of references includes 40 names.

Keywords: personnel potential, human resource management, local self-government, competency-based approach, staff turnover, HR digitalisation, martial law.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства	8
1.2. Методи та підходи до управління кадровим потенціалом	18
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕПАРТАМЕНТУ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради	32
2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу	41
2.3. Оцінка системи управління кадровим потенціалом	48
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЕПАРТАМЕНТУ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	61
3.1. Проектні заходи щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом	61
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	70
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	90
Додаток А.	91
Додаток Б.	92

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кадровий потенціал організації визначає її спроможність виконувати завдання якісно, своєчасно й відповідно до суспільних очікувань. Для органів місцевого самоврядування, де людський ресурс є фактично єдиним інструментом реалізації публічних функцій, питання ефективного управління кадровим потенціалом набуває особливого значення. Департамент праці та соціальної політики Одеської міської ради забезпечує реалізацію соціальних функцій держави на рівні міської громади: від призначення соціальних виплат до захисту прав трудових мігрантів та осіб з інвалідністю. Якість надання цих послуг прямо залежить від рівня кваліфікації, мотивації та організаційної культури

Ступінь дослідження проблеми. Питання управління кадровим потенціалом розглядали О. А. Шаповал, К. Хаустова, Е. Дем'янович, О. М. Посвалюк, М. Г. Білопольський, О. В. Хаджинов, А. В. Бессонов, О. В. В'юник, Н. Носань, Т. Фенічева, О. Кісільов та інші. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом досліджували Д. Таболіна, В. Кучинський, О. Майстренко, В. Васюк. Питання цифровізації HR-процесів відображені у роботах О. І. Кравчук, І. О. Варіс, К. О. Рубель. Кадровий потенціал органів публічної влади досліджував П. В. Польовий. Водночас специфіка управління кадровим потенціалом у структурах соціального захисту на рівні міської ради залишається недостатньо дослідженою.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим потенціалом Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність і структурні складові кадрового потенціалу підприємства (установи);
- дослідити методи та підходи до управління кадровим потенціалом;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради;
- провести оцінку кількісного та якісного складу персоналу установи;
- обґрунтувати проєктні заходи щодо удосконалення системи управління кадровим потенціалом.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління кадровим потенціалом установи в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності.

Методи дослідження. В основу дослідження покладено методи системного аналізу, синтезу, порівняльного і статистичного аналізу, компетентнісного підходу, табличного і графічного відображення даних.

Інформаційно-нормативною базою дослідження є наукові статті, монографії, дисертаційні роботи вітчизняних і зарубіжних авторів, чинне законодавство України (у тому числі Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2 травня 2023 р. № 3077-IX), звітні та внутрішні документи Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що сформульовані рекомендації можуть бути застосовані керівництвом Департаменту для підвищення ефективності кадрової роботи, зокрема в частині оцінки персоналу, запровадження компетентнісного підходу та цифровізації окремих HR-процесів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства

Підвищення ефективності управління персоналом є визначальним чинником успіху при обмежених ресурсах та резервах, адже саме персонал та його ефективна діяльність забезпечує стабільне зростання в умовах змінного ринкового середовища [1]. Інтелектуальна складова в просуванні товарів уже стала невід'ємною складовою сучасних успішних економік. Тому активізація творчих потенцій людини, розвиток висококваліфікованої робочої сили є найефективнішим способом досягнення економічного зростання.

Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від ефективності управління його персоналом, який, використовуючи свої знання, вміння та навички, забезпечує реалізацію виробничих, маркетингових, фінансових та інших цілей компанії. Таким чином, індивідуальні здібності окремих працівників формують результати діяльності організації в цілому і є запорукою її розвитку [6]. В таких умовах проблема грамотного використання і розвитку людських ресурсів набуває першочергової ваги. Досягти цього можна шляхом впровадження комплексного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства [5]. З огляду на це, актуальності набуває дослідження сутності кадрового потенціалу та його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності організації.

Виникнення поняття «кадровий потенціал» пов'язане з посиленням ролі людського чинника в діяльності підприємства. Це поняття економісти і соціологи застосовують сьогодні для характеристики терміну «людський чинник» в об'ємному вираженні як в масштабах усього суспільства, так і в рамках окремих виробничих колективів. У загальному вигляді «кадровий

потенціал» представляє собою використання людського чинника підприємства у вигляді безперервного, динамічного процесу, що характеризує приховані і явні можливості його персоналу.

Як відзначають З.І. Галушка та І.Ф. Комарницький, «...талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, але і джерело конкурентної переваги» [12]. Такої ж точки зору дотримується і відомий фахівець у галузі стратегічного управління О.С. Віханський, який відзначає, що «...основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і самим цінним «ресурсом» організації, але і самим коштовним. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є одною з найважливіших сфер створення конкурентних переваг» [4].

У цьому аспекті людський фактор потрібно розглядати у взаємозв'язку кількісних і якісних характеристик персоналу, склад якого сформований на підприємстві, у діалектичній єдності здібностей працівників і можливостей їхньої реалізації в умовах функціонування, що постійно змінюються. Все це зумовлює необхідність виділення такої категорії, як кадровий потенціал, що являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства.

Термін «кадровий потенціал» набув широкого розповсюдження в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних можливостей працівника як сукупного об'єкта виробництва й управління [13]. Саме посилення ролі людського чинника в діяльності підприємства призвело до виникнення поняття «кадровий потенціал», яке сьогодні використовується для характеристики терміну «людський чинник» як у масштабах усього суспільства, так і в межах окремих виробничих колективів.

Основою будь-якої організації є кадровий потенціал. Кадри є активним елементом організації і рушійною силою. Від кваліфікації персоналу, його

ефективного набору, розстановки залежить результат діяльності організації, успіхи в соціальній та економічній сферах, а також місце організації на ринку праці. Сьогодні немає єдиного розуміння кадрового потенціалу. У розрізі потреби активізації кадрової політики, без якої неможливий вихід із соціально-економічної кризи виробництв, питання формування програми управління кадровим потенціалом переростає в актуальну проблему [15].

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал. До поняття «кадровий потенціал» відносять міру здібностей, талантів та можливостей робітників, що мають змогу надати свої знання, вміння та навички у користь розвитку та процвітання компанії. Тобто сукупність визначених компонентів життєдіяльності людини формує склад та зміст кадрового потенціалу [33].

Встановлено, що кадровий потенціал організації може бути визначеним у вигляді знань, вмінь та навичок робітників під час їх використання у господарській діяльності підприємств та організацій з метою отримання прибутку, а також задля досягнення інших цілей – соціальних та економічних. У менш широкому значенні кадровий потенціал можна визначити у вигляді вакантних посад в компанії, які згодом можуть бути укомплектовані кваліфікованими фахівцями з певним набором знань та навичок. Отже, прогресивний розвиток кадрового складу підприємства, його вдосконалення напряму залежать від якості управління кадровим потенціалом.

Кадровий потенціал підприємства, на нашу думку, у широкому значенні цього слова є вміннями і навичками працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту. Кадровий потенціал можна розглядати і в більш вузькому сенсі – як тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку та навчання. Управління кадровим потенціалом має

сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, удосконаленню та розвитку персоналу.

Під час розробки програми управління кадровим потенціалом необхідно враховувати виділення поняття «довгостроковий кадровий потенціал». Довгостроковий кадровий потенціал складається з робітників, які в перспективі мають змогу позбавитись від всіляких труднощів під час розвитку та господарської діяльності підприємства. Поточний та цільовий накопичувальний – це два різновиди довгострокового кадрового потенціалу. Працівники, які керівництвом підприємства спрямовуються на виконання основних виробничих операцій, становлять поточний кадровий потенціал. Працівникам, яким відводяться стратегічні задачі розвитку компанії, збільшення обсягів виробництва тощо, становлять цільовий накопичувальний кадровий потенціал.

Враховуючи методику формування та використання кадрового потенціалу, можна збільшити кількість критеріїв для характеристики довгострокового потенціалу. З початку потрібно зауважити, що це є хоч і частково, але вже створений раніше кадровий потенціал, який є важливо потрібним для здійснення процесу виробництва безперервно та поточно. Далі, це певне зростання загального кадрового потенціалу, яке відбувалось місце протягом певного часового проміжку. Умовно можна стверджувати, що це зростання кадрового потенціалу становить саме частку не у повній мірі реалізованого кадрового потенціалу, тобто є його перспективною частиною [22].

Існують різні погляди на тлумачення поняття «кадровий потенціал». Підводячи підсумок дослідження поглядів науковців щодо трактування терміну «кадровий потенціал підприємства», варто зазначити, що існують суттєві розбіжності в розумінні його сутності та у визначенні його складових частин, і як наслідок – недостатність та недосконалість методичного інструментарію для формування системи управління ним. Тому, виникає

необхідність в уточненні сутності терміну «кадровий потенціал підприємства».

На нашу думку, кадровий потенціал підприємства – це відкрита соціально-економічна система, яка включає в себе сукупний ефект від взаємодії кадрів певного складу та структури, які володіють відповідними до потреб підприємства загальноосвітніми та професійними знаннями і навичками, рівнем творчості, людськими якостями, рівнем умотивованості, для забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення мети його довгострокового розвитку в ринковому середовищі, що постійно змінюється, та завчасної адаптації до його змін [7].

Основні підходи до трактування терміну «кадровий потенціал підприємства» представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування терміну «кадровий потенціал підприємства»

Джерело	Сутність терміну
Безсмертна В.В. [1, с. 49]	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
Берглезова Т.В. [2, с. 76]	Кадровий потенціал підприємства – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту
Краснокутська Н.С. [9, с.112]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
Маслов Е.В. [11, с. 128]	Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок.

Продовження таблиці 1.1

Турчинов А.І. [	Кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва.
Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.
Балабанова Л.	Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.
Слиньков В.Н.	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають не задіяні можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можливо використовувати в кадровій роботі.
Довбенко В.І., Мельник В.М.	Кадровий потенціал розглядається як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання.
Дашко І.	Кадровий потенціал – це персоніфікована робоча сила, взята в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних умовах виробництва.
Шубал І.В.	Кадровий потенціал – трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 10; 14; 16]

Кадровий потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника до заняття тієї або іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, освіти, ділових якостей, рівня мотивації. З позиції стратегічного управління персоналом, кадровий потенціал є сукупними здібностями і можливостями персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб виконувати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги перед конкурентами. Значення кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства визначає його роль і місце в процесі стратегічного управління персоналом. Таким чином, об'єктом стратегічного управління персоналом підприємства є кадровий потенціал, можливості його формування і ефективного використання.

Не варто вважати категорії «кадри» і «кадровий потенціал» тотожними. Кадри – це кількісна характеристика працівників різних спеціальностей, а кадровий потенціал – величина динамічного характеру, що відображає наступні якісні параметри: мобільність кадрів, інноваційну та трудову активність тощо. При формуванні кадрового потенціалу будь-якого підприємства варто пам'ятати, що він характеризується кількісними (стосується чисельності персоналу; статевого складу працівників; стажу роботи; віку співробітників) та якісними показниками (професійні характеристики; досвід; психологічні особливості людей), які необхідно враховувати, адже саме вони здійснюють вплив на організаційну культуру та клімат у колективі загалом.

В цілому ж, кадровий потенціал підприємства визначається такими характеристиками: рівнем і змістом професійних знань і навичок; демографічними відмінностями; мотиваційним механізмом професійної діяльності; своєрідними характеристиками, що пов'язані з особливостями деяких вимог роботодавців [13].

Неоднозначність існуючих підходів у сприйнятті дефініцій «кадровий потенціал» і «трудовий потенціал підприємства» обґрунтовують необхідність з'ясування ступеня правомірності ототожнення або відокремлення цих категорій [14]. Так, окремі автори розглядають ці поняття як синонімічні. Згідно з іншою точкою зору, поняття «кадровий потенціал» є підпорядкованим поняттю «трудовий потенціал». Зокрема, Н.М. Кузьміна розглядає кадровий потенціал як обмежений певними умовами сукупний трудовий потенціал [10]. Різниця між цими поняттями полягає в тому, що трудовий потенціал – це більш абстрактне поняття, що відображає абстрактні – фактичні і потенційні – здібності людей до праці, а кадровий потенціал – це конкретне поняття, що характеризується за допомогою кількісних і якісних показників людей, які здійснюють трудову діяльність.

В економічній літературі кадровий потенціал розглядається як невід'ємна частина трудового потенціалу, тому необхідно з'ясувати загальні та

відмітні риси цих двох категорій. Поняття «трудоий потенціал» слід розглядати з двох позицій – як статистичний показник і як економічну категорію. Як статистичний показник, трудовий потенціал – значення чисельності трудових ресурсів у певному періоді; це може бути трудовий потенціал території, регіону, країни. Трудовий потенціал як економічна категорія характеризує населення як виробника матеріальних благ на основі усіх якостей, що визначають його працездатність.

Кадровий потенціал засновано на характеристиках трудового потенціалу, таких як кваліфікація, рівень свідомості, соціальної зрілості, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та інші, які можуть бути використані в процесі його трудової діяльності. Якщо трудовий потенціал являє собою потенціал країни, регіону, то кадровий потенціал, який є складовою частиною трудового потенціалу, являє собою потенціал конкретної сфери діяльності, галузі, підприємства, де необхідні специфічні характеристики саме для цієї сфери діяльності [11].

Ключовими елементами, з яких формується кадровий потенціал організації є наступні: сплачена трудова діяльність робітників зі створення товарів, робіт та послуг, що підлягають реалізації на ринку; інтелектуальна власність, що є продуктом сплаченої трудової діяльності робітників, має місце у бухгалтерському, але не є товаром на продаж (наприклад, це можуть бути нові технології виробництва, авторські свідоцтва та патенти тощо); інтелектуальна власність, що створена робітниками компанії, але не є сплаченою, тобто не відображена в бухгалтерському балансі підприємства (наприклад, це можуть бути ділові зв'язки, ділова репутація працівників); організаційна культура компанії, що є індивідуальним сполученням формальних та неформальних правил трудової поведінки, яких повинні дотримуватись співробітники організації; склад органів управління та їх компетентності, корпоративні цінності, система преміювання та заохочення, комунікативні моделі, основна місія організації, тобто все те, що повинно підтримуватись всіма членами трудового колективу [10].

Серед дослідників існують і інші підходи до визначення складових кадрового потенціалу підприємства. Так, М. Колот і В. Данюк виділяють наступні компоненти: здоров'я; моральність і вміння працювати в колективі; творчий потенціал; активність; організованість; освіта; професіоналізм; ресурси робочого часу. У свою чергу, Білорус Т.В. виділяє такі компоненти кадрового потенціалу: професійно-кваліфікаційні, трудові, особисті, психологічні, фізіологічні, кожен з яких має свою структуру. Стан і розвиток кожного з компонентів трудового потенціалу залежить від вчасного та повноцінного фінансування та уваги до нього з боку відповідних служб системи управління трудовим потенціалом.

Складові кадрового потенціалу характеризують: психофізіологічні можливості участі в суспільно корисній діяльності; можливість нормальних соціальних контактів; здатність до генерації нових ідей, методів; раціональність поведінки; наявність знань та навичок, необхідних для виконання певних зобов'язань і видів робіт; пропозицію на ринку праці. Перераховані складові зумовлюють той факт, що саме кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами системи ресурсів підприємства.

Персонал не є пасивним об'єктом управління, він активно змінює себе, свої особистісні та професійні характеристики, ставлення до праці, керівництва та підприємства в цілому. Таким чином, працівники впливають на процес прийняття рішень, які пов'язані з їх інтересами, та змінюють вартість кадрового потенціалу в цілому та конкретного працівника зокрема. З іншого боку, працівник має право відмовитися від умов, за яких йому пропонують працювати, обговорювати з керівництвом рівень винагороди за працю, навчатися іншим професіям, ухилятися від виконання обов'язків, звільнятися за власним бажанням і т. ін., що призводить до обмеженої керованості станом даного ресурсу.

Отже, кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною

реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових і т. ін.) і внутрішньої структури підприємства. Зміна величини кадрового потенціалу підприємства відбувається за рахунок: руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників); зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження (застарівання знань, втрати вмінь); зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників; створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника; виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Кадровий потенціал знаходиться під впливом таких факторів: зовнішніх (соціальний, технічний, економічний) та внутрішніх (особистісні, статусний потенціал, мотиваційний чинник). Соціальний фактор охоплює: якість трудового життя – зарплата, можливість зробити кар'єру, можливість реалізації індивідуальних цілей, рівень добробуту працівника, забезпечити працівника соціальними пільгами, плинність кадрів, якість роботи. Технічні фактори: продуктивність праці, характер та зміст праці, якість праці персоналу, оснащеність виробництва (рівень механізації та автоматизації виробництва), коефіцієнт праці та безпека праці. Економічний фактор: стан економіки, ситуація на ринку праці, рівень безробіття, рівень інфляції. Особистісні внутрішні фактори: психофізіологічні – стать, вік, характерологічний тип, працездатність, здібності, компетентність, знання, уміння, навички, досвід роботи [21]. Мотиваційний чинник передбачає, що кожен співробітник може мотивовано працювати, коли знає чітко поставлену мету і вважає її досяжною.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно, щоб управління кадровим потенціалом було взаємопов'язане не тільки з цілями підприємства, але і з певними стадіями його життєвого циклу. Саме концепція життєвого циклу підприємства, що висвітлена в роботах І.А. Бланка, А.П. Градова, З.Є. Шершньової та ін., наголошує на тому, що управління підсистемами підприємства потрібно здійснювати у відповідності

до стадій життєвого циклу, на якій воно знаходиться. Управління кадровим потенціалом може розглядатись як ключовий стратегічний чинник успіху підприємства [7].

Кадровий потенціал як фактор конкурентоспроможності містить такі характеристики: стійкість – це властивість виробничого колективу зберігати та розвивати свій трудовий потенціал в умовах рухливості і динамічності кадрів (скорочення, зміни розвитку, плинності, просування та ін.). Розглядаючи стійкість колективу, необхідно виходити з того, що її головна складова є не сталість складу працівників протягом певного відрізка часу, а сталість розвитку кадрового потенціалу колективу; плинність кадрів полягає в русі робочої сили, обумовлене незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником; кваліфікація є якісною характеристикою персоналу, тобто можливість працівника виконувати трудові функції певного рівня складності; корпоративні знання, набуття яких здійснюється в процесі навчання та підготовки персоналу [14].

Таким чином, кадровий потенціал організації може бути визначеним у вигляді знань, вмінь та навичок робітників під час їх використання у господарській діяльності підприємств та організацій з метою отримання прибутку, забезпечення фінансової стабільності, а також задля досягнення інших цілей – соціальних та економічних. Отже, прогресивний розвиток кадрового складу підприємства, його вдосконалення напряму залежать від якості управління кадровим потенціалом.

1.2. Методи та підходи до управління кадровим потенціалом

У сучасних умовах глобалізації, інноваційних змін і прискореного розвитку технологій управління кадровим потенціалом стає однією з найважливіших складових ефективної стратегії будь-якого підприємства. Стратегічне управління людськими ресурсами вимагає застосування новітніх підходів до оцінки кадрового потенціалу, які дозволяють точно і своєчасно

визначати, наскільки ефективно використовуються ресурси організації для досягнення її цілей. Проте традиційні методи оцінки кадрів, як правило, зосереджуються лише на кількісних та статистичних показниках, тоді як сучасні підходи вимагають комплексного і системного підходу, що враховує також якісні характеристики працівників, їхній потенціал для розвитку та адаптації до змінюваного середовища.

У сучасних умовах цифровізації, глобалізації та швидких змін ринкового середовища ефективне управління кадровим потенціалом стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Традиційні методи управління персоналом поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність аналізу та впровадження нових підходів, орієнтованих на розвиток компетенцій, мотивацію та адаптацію працівників до змін. Значення кадрового потенціалу зростає через потребу в висококваліфікованих працівниках, здатних генерувати інновації та ефективно працювати в умовах цифрової економіки. Управління персоналом більше не обмежується традиційними функціями підбору, навчання та оцінки результатів роботи, а включає стратегічне планування розвитку талантів, впровадження цифрових HR-технологій, формування корпоративної культури та підвищення рівня залученості працівників [5].

Також сучасний ринок праці вимагає від організацій забезпечення балансу між професійним розвитком працівників та створенням умов для їхнього добробуту і задоволеності роботою. У зв'язку з цим постає питання пошуку нових підходів до розвитку корпоративної культури, підвищення мотивації, збереження кадрового потенціалу та оптимізації процесів оцінювання і управління продуктивністю. Дослідження сучасних методів управління кадровим потенціалом є важливим для визначення практичних інструментів, які сприятимуть досягненню високої ефективності, стабільності та стійкості організації в довгостроковій перспективі. Розробка та впровадження таких підходів є стратегічною необхідністю для сучасних організацій, які прагнуть підвищувати конкурентоспроможність,

забезпечувати внутрішню стабільність та адаптивність до зовнішніх викликів, зокрема на фоні економічних і соціальних змін у суспільстві.

Усі елементи системи управління кадровим потенціалом можна умовно розділити на 3 блоки: 1) технології формування персоналу, до яких відносяться планування кадрів, визначення потреби в спеціалістах, відбір, прийом, звільнення, а також сюди включають інколи адаптацію працівників; 2) технології розвитку персоналу, що об'єднують навчання, кар'єру і формування кадрового резерву; 3) технології раціонального використання персоналу, що включають оцінку, мотивацію, нормування праці. Управління кадровим потенціалом має бути постійним налагодженим процесом і починатись з планування. Ця система охоплює ряд підсистем, зокрема: вивчення ринку праці і формування вимог до потенційних працівників; застосування певних методик відбору кандидатур та оцінки їх компетентності; реалізацію новітніх форм навчання персоналу і формування кадрового резерву; впровадження дієвої системи мотивації праці і соціального розвитку підприємства, а також системи управління кадровою безпекою.

В процесі свого розвитку наука кадрового менеджменту пройшла доволі тривалий шлях різноманітних перетворень і удосконалень, що не могло не позначитись на застосовуваних у практиці кадрового управління принципах, методах та системах оцінки кадрів і їх потенціалу. Власне «розвиток ідеї розгляду знань та здібностей найманих працівників як активу простежується до 18 століття» [16], відколи й сформувалося первинне розуміння людського капіталу як економічних вигод від накопичених індивідом знань. Так, ранні наукові напрацювання з питань оцінки людського капіталу організацій були присвячені обґрунтуванню підходів до оцінки (вимірювання цінності) людського капіталу на рівні країни, для чого пропонувалися два різноспрямовані підходи, один з яких орієнтувався на витрати на навчання індивідів впродовж життя, а інший – на очікуваний рівень їх доходів.

Саме доходо-орієнтований підхід до оцінки потенціалу людського капіталу набув ширшого застосування у свій час, оскільки пропонував

базувати систему оцінки на розрахунок чистої теперішньої вартості майбутніх вигод, отриманих за рахунок вкладання певного «обсягу» людського капіталу. Тобто, за основу розрахунків фактично пропонується брати очікувані (прогнози) доходи індивідів відповідно до рівня освіти та періоду до досягнення ними пенсійного віку. Іншим напрямом наукових досліджень став пошук підходів до якісної оцінки роботи персоналу, результати діяльності якого не мають чіткого кількісного вираження. Так, виник цілий ряд досліджень психологічного спрямування, в яких містилось обґрунтування пропозицій у напрямі здійснення якісної оцінки роботи персоналу.] [28].

Подальший розвиток системи оцінки персоналу та його потенціалу відбувався зі спрямуванням на стратегічну перспективу і, зокрема, на стійкий розвиток підприємства у перспективі, що сприяло появі таких розробок, як збалансована система показників Р. Каплана і Д. Нортон, в якій, зокрема, оцінці персоналу відведений квадрант «навчання і зростання» чи як менш відома у вітчизняному науковому дискурсі «Skandia's Value Scheme» Л. Едвінсона – схема оцінки цінності інтелектуального капіталу.

Основним аспектом дослідження особливостей підходів до управління кадровим потенціалом підприємства є взаємоінтеграція традиційних підходів та підходів, які враховують сучасні аспекти HRM. Основні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства наведено у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Традиційні та сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства

Традиційні підходи	Сучасні підходи
Адміністративний підхід Переваги: забезпечує стабільність і чіткість процедур, сприяє уникненню правових ризиків. Недоліки: обмежує гнучкість, недостатньо враховує індивідуальні потреби працівників і їх потенціал для розвитку.	Компетентнісний підхід Переваги: забезпечує відповідність працівників сучасним викликам, стимулює зростання професійного рівня, сприяє підвищенню ефективності роботи. Недоліки: вимагає систематичного аналізу потреб працівників і значних інвестицій у навчання та розвиток.

Продовження таблиці 1.2

Організаційно-розпорядчий підхід Переваги: забезпечує структурованість і контрольованість процесів, що особливо важливо для великих організацій. Недоліки: знижує мотивацію до ініціативності та творчості, може спричиняти пасивність працівників.	Технологічний підхід Переваги: підвищує ефективність управління, дозволяє приймати обґрунтовані рішення, знижує витрати на рутинні процеси. Недоліки: необхідність адаптації персоналу до нових технологій, високі витрати на впровадження та підтримку.
Підхід «кадрового резерву» Переваги: забезпечує кадрову стабільність у довгостроковій перспективі, дає можливість швидко реагувати на вакансії. Недоліки: вимагає значних інвестицій у підготовку резерву, може бути менш ефективним у нестабільних умовах.	Гібридний підхід Переваги: забезпечує поступову адаптацію до нових умов, зберігаючи переваги класичних підходів. Недоліки: вимагає комплексного підходу до впровадження і значних ресурсів.
Підхід організаційного розвитку Переваги: сприяє інноваціям, швидкому прийняттю рішень, підвищує мотивацію та залученість працівників. Недоліки: потребує високого рівня довіри та комунікації між працівниками, інколи важко інтегрується в традиційні системи.	Агільний підхід (Agile) Переваги: сприяє інноваціям, швидкому прийняттю рішень, підвищує мотивацію та залученість працівників. Недоліки: потребує високого рівня довіри та комунікації між працівниками, інколи важко інтегрується в традиційні системи. Інноваційно-цифровий підхід Переваги: висока гнучкість і ефективність у цифровому середовищі, спрощення комунікації та прискорення процесів. Недоліки: високі вимоги до технологічної інфраструктури, залежність від стабільності цифрових систем.

Джерело: складено та удосконалено автором на основі [3; 4; 6; 12; 22]

Серед класичних підходів доцільно відмітити найбільш традиційний із них – адміністративний підхід, де основний акцент зміщується на регулювання кадрових процесів, ведення документації, дотримання трудового законодавства. Адміністративний підхід до управління кадровим потенціалом передбачає застосування системи організаційних, нормативно-правових та розпорядчих механізмів для регулювання трудових відносин, забезпечення дисципліни та ефективного використання трудових ресурсів підприємства. Він ґрунтується на класичних принципах менеджменту, таких як ієрархічна структура управління, жорстка регламентація діяльності працівників й централізоване прийняття рішень. Доцільність його застосування передбачає

стабільність середовища у великих організаціях з чітко визначеною структурою, де потрібен суворий контроль та дисципліна.

Організаційно-розпорядчий підхід орієнтується на виконання трудових норм, чітке виконання розпоряджень керівництва. Основу складає суворе дотримання ієрархії і правил підпорядкування. Він передбачає застосування системи адміністративно-правових механізмів, спрямованих на регулювання діяльності персоналу через нормативні документи, накази, інструкції та контроль за їх виконанням. Його доцільно застосовувати в організаціях, де необхідна чітка ієрархія, висока дисципліна та регламентованість трудових відносин. Організаційно-розпорядчий підхід найбільше підходить для організацій із жорстко регламентованими процесами, високими вимогами до дисципліни та відповідальності. Проте в умовах динамічного бізнес-середовища його, як і адміністративний, часто поєднують з іншими підходами, щоб підвищити ефективність управління персоналом [29].

Підхід «кадрового резерву» спрямований на створення резерву працівників для майбутнього підвищення або заповнення ключових позицій, посад. Він передбачає формування бази перспективних кадрів, які проходять підготовку та навчання. З іншого боку, цей підхід можна охарактеризувати як систему управління персоналом, спрямовану на формування та розвиток групи співробітників, які мають високий потенціал і можуть зайняти керівні чи ключові посади у майбутньому. Він базується на стратегічному плануванні людських ресурсів та забезпечує безперервність управління в організації. Отже, це стратегічний інструмент, який забезпечує підприємства можливістю розвивати власні таланти та готувати майбутніх лідерів, створюючи умови для їх професійного зростання. Підхід «кадрового резерву» доцільно використовувати в організаціях, які прагнуть забезпечити стабільність управління, розвивати власні таланти та мінімізувати ризики, пов'язані з кадровими змінами, тобто у великих, стабільних і стратегічно орієнтованих підприємствах.

Останнім із традиційних підходів є підхід організаційного розвитку, який зорієнтований на створення умов для постійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку корпоративної культури на основі тренінгів, коучингу, менторства та обміну досвідом. Організаційний розвиток – це сучасний, стратегічний підхід до управління, що забезпечує довгострокове зростання підприємства, підвищення її конкурентоспроможності та адаптивності до змін та розглядається як комплексний процес, що охоплює усі рівні управління, взаємодію між працівниками та корпоративну культуру. Його метою є не просто підтримка існуючої структури, а її постійне вдосконалення через гнучке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. У центрі уваги – персонал, його залученість, розвиток і мотивація, що забезпечує формування сприятливого клімату для розвитку ініціативності, лідерства, комунікації та співпраці всередині підприємства [7].

Серед підходів до управління кадровим резервом слід виокремити компетентнісний підхід, основний фокус якого зміщується на розвиток професійних, особистісних та соціальних компетенцій працівників. Тобто він передбачає, що ефективність роботи працівників залежить не лише від їх кваліфікації чи досвіду, а й від наявності певних компетенцій – комбінації знань, навичок, особистісних якостей та цінностей, необхідних для виконання професійних завдань. Цей підхід базується на оцінюванні компетенцій, формуванні індивідуальних планів розвитку та забезпеченні програм навчання. Компетентнісний підхід є універсальним інструментом, який активно застосовується в різних сферах, де необхідне ефективне управління людськими ресурсами, стратегічний розвиток персоналу та підвищення конкурентоспроможності організацій.

Технологічний підхід насамперед передбачає використання HRM-систем, штучного інтелекту та великих даних для автоматизації HR-процесів, оскільки зазначені технології дозволяють аналізувати продуктивність та прогнозувати потреби в персоналі, підвищувати якість прийняття рішень. Основні складові технологічного підходу: автоматизація кадрових процесів,

цифрові інструменти для рекрутингу та відбору персоналу, аналітика продуктивності та оцінка ефективності працівників, цифрові платформи для навчання та розвитку, гнучкі моделі організації праці та управління, інноваційні методи мотивації та оцінки працівників. Технологічний підхід до управління кадровим потенціалом сприяє оптимізації HR-процесів, підвищенню продуктивності працівників та створенню конкурентоспроможної системи управління персоналом.

Сучасний агільний (agile) підхід – це гнучкий та адаптивний метод управління персоналом, який сприяє швидкому реагуванню на зміни в бізнес-середовищі, поліпшенню взаємодії в команді та постійному розвитку співробітників. Він базується на принципах Agile-методології, яка стала популярною у розробці програмного забезпечення і поширилася на інші сфери управління, зокрема управління персоналом. Такий підхід передбачає гнучке управління кадрами з фокусом на адаптацію до змін і командну роботу, де широко використовуються методики Scrum, Kanban та інші, які сприяють ефективній організації праці. В рамках цього підходу управлінські процеси розглядаються як циклічні та ітераційні, що дозволяє постійно вдосконалювати підходи до управління персоналом. Це включає регулярні перегляди та коригування кадрової стратегії залежно від результатів роботи.

Інноваційно-цифровий підхід до управління кадровим потенціалом підприємства – це стратегія, яка поєднує передові цифрові технології та інноваційні підходи для ефективного управління персоналом. Цей підхід дозволяє автоматизувати багато процесів управління кадрами, сприяє збереженню і використанню знань у реальному часі, а також дозволяє більш ефективно залучати, розвивати та утримувати таланти в умовах швидких змін у технологіях та бізнес-середовищі. Він передбачає використання інноваційних цифрових рішень, таких як платформи для віддаленої роботи, системи аналітики продуктивності, чат-боти для рекрутингу тощо. Впровадження аналітики великих даних (Big Data) дозволяє глибше

аналізувати профілі працівників, визначати тренди та прогнози в управлінні персоналом, а також оптимізувати процеси найму та розвитку.

Гібридний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства є комбінацією традиційних й сучасних методів управління персоналом, що дозволяє адаптувати стратегічний менеджмент людських ресурсів до постійно змінюваного бізнес-середовища. Цей підхід поєднує в собі елементи класичних моделей, таких як адміністративний контроль і організаційна культура, з новітніми інноваційними технологіями та методами, такими як цифровізація, гнучкість і розвиток співробітників. Тобто передбачає використання сучасних цифрових інструментів для автоматизації та оптимізації основних HR-процесів (найм, навчання, оцінка ефективності), разом із збереженням класичних методів управління, таких як особистісна оцінка співробітників та організація корпоративних тренінгів і розвитку [14].

До основних сучасних методів управління кадровим потенціалом відносяться наступні. 1. Компетентнісний підхід до управління кадрами. Компетентнісний підхід передбачає формування профілю компетенцій для кожної посади, що включає професійні знання, навички, особистісні якості та мотиваційні аспекти. Це дозволяє ефективно підбирати персонал, оцінювати відповідність його компетенцій вимогам та здійснювати індивідуальний розвиток. Перевагою є можливість швидкої адаптації працівників до нових умов та задач. 2. Розвиток та управління талантами. Управління талантами включає комплекс заходів з виявлення, розвитку, утримання та мотивації найбільш перспективних працівників, які мають потенціал до лідерства. Важливими інструментами є програми наставництва, коучинг, кар'єрне планування та участь у ключових проектах. 3. Індивідуалізація навчання та розвитку персоналу. Сучасні підходи до навчання зосереджені на індивідуальних потребах працівників і використовують змішане навчання (blended learning), онлайн-курси, персоналізовані плани розвитку та навчання «on-the-job».

4. Впровадження цифрових HR-технологій. Цифровізація HR-процесів охоплює використання автоматизованих платформ для рекрутингу, адаптації, управління продуктивністю, розробки кар'єрних траєкторій та управління навчанням. Завдяки таким інструментам можна швидко збирати дані про працівників, аналізувати їхню ефективність та прогнозувати потреби в кадрах. Це забезпечує кращий контроль за кадрами та мінімізує людські помилки в управлінні. 5. Адаптивне управління продуктивністю. Цей метод передбачає регулярну оцінку результатів діяльності персоналу, включаючи короткі зустрічі зворотного зв'язку (feedback sessions), постановку чітких і досяжних цілей (SMART) і гнучке налаштування систем мотивації. Постійний зворотний зв'язок дозволяє вчасно коригувати роботу працівників, покращує комунікацію між керівниками та підлеглими, підвищує їхню залученість та задоволеність роботою. 6. Створення ефективної корпоративної культури. Корпоративна культура є невід'ємною частиною стійкості організації, адже саме цінності, норми та поведінкові стандарти допомагають інтегрувати нових працівників та підтримувати мотивацію в команді.

7. Гнучкий графік роботи та розвиток дистанційних форм праці. Гнучкий графік та можливість дистанційної роботи дозволяють організаціям забезпечити комфортні умови для працівників, особливо важливі для залучення молодих фахівців і зменшення плинності кадрів. Це стає важливим чинником утримання персоналу, сприяє підвищенню продуктивності та дозволяє залучити таланти з різних регіонів. 8. Побудова системи стратегічного планування кадрів. Планування кадрового потенціалу на основі стратегічних цілей організації передбачає аналіз поточних і майбутніх потреб у кадрах, розвиток кар'єрних шляхів та можливостей внутрішнього просування. Воно забезпечує стабільний кадровий резерв та мінімізує ризики втрати кваліфікованих спеціалістів. Стратегічне планування кадрів дозволяє не лише зберігати ключових працівників, але й забезпечувати ефективну заміну та підготовку нових кадрів. 9. Орієнтація на добробут працівників. Забезпечення фізичного, емоційного та соціального добробуту працівників

має великий вплив на їхню продуктивність та лояльність до організації. Програми з підтримки здоров'я, гнучка політика щодо робочого часу, заходи з розвитку командного духу і корпоративного волонтерства сприяють збереженню кадрового потенціалу та стійкості організації. 10. Підходи до залучення та утримання молодих фахівців. Організаціям важливо забезпечувати привабливість для молодих спеціалістів шляхом реалізації прогресивних програм для стажистів, надання можливостей кар'єрного зростання та навчання [27].

Управління кадровим потенціалом починається з аналізу, який розкриває зміни кадрового потенціалу під впливом тих або інших факторів, раціональність використання, ступінь відповідності потребам підприємства. Аналіз кадрового потенціалу підприємства містить такі напрямки: динаміка кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу, відповідність фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному, ступінь використання кадрового потенціалу. В умовах ринку праці такий аналіз особливо необхідний, тому що його результати служать базою для розробки прогнозів у сфері праці (можливої потреби в робочій силі, її кваліфікації та ін.), планування заходів з підбору, навчання та адаптації кадрів.

У цьому відношенні великий інтерес становлять зміни структури працюючих внаслідок руху кадрів на підприємстві (зміна складу кадрів за статтю, віком, стажем роботи та інші показники, які характеризують якісну складову кадрового потенціалу). За результатами аналізу таких змін виявляються обсяги вибуття кадрів, які потребують заміни, накреслюються заходи з вирішення соціальних проблем (для молоді, осіб передпенсійного та пенсійного віку), питань підготовки кадрів, кваліфікаційного просування, стабілізації колективу та ін.

Важливою складовою процесу оцінювання сукупного потенціалу організації є оцінювання саме трудового потенціалу, тобто процес визначення його величини. Спираючись на світовий досвід, можна визначити два способи щодо розрахунку трудового потенціалу:

- 1) витратний;
- 2) дохідний [22].

Згідно з витратним способом оцінювання трудового потенціалу є за сукупністю фактичних витрат на його створення, тобто оплати праці, соціальних виплат тощо. Дохідний спосіб розрахунку трудового потенціалу передбачає оцінювання реального прибутку, який отримує компанія від трудової діяльності робітників, тобто тут трудовий потенціал дорівнює капіталізації частини прибутку, що є генерованим цією трудовою діяльністю.

Під час оцінювання трудового потенціалу компанії необхідно розрахувати кількісні якості професійно-кваліфікаційного кадрового складу компанії, рівень плинності кадрів, ступінь укомплектованості персоналом та зробити порівняння їх з потрібними або перспективними відповідними показниками. Якісні оцінки трудового потенціалу вимірюються зазвичай у балах або коефіцієнтах за допомогою методів експертної оцінки або аудиту праці. Для здійснення оцінювання трудового потенціалу організації потрібно провести аналіз руху складу та чисельності персоналу, а також рівня професіоналізму працівників. Вагомою характеристикою трудового потенціалу є сталість кадрового складу, яка складається з показників кадрового руху на підприємстві: коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт стабільності кадрів; коефіцієнт чисельності робочої сили.

Зауважимо, що під час використання саме дохідного способу розрахунку, що ґрунтується на дослідженні ресурсів компанії, можна отримати найбільш повну та точну оцінку трудового потенціалу. За кількісні показники використання трудових ресурсів беруться такі показники: продуктивність праці; кінцеві межі стимулювання її зростання; підсумкові результати виробництва. Продуктивність праці – це перший показник, який розраховується на основі наявного показника виробітки (продуктивності) та показника корисного внеску трудових ресурсів у виробництво шляхом розрахунку коефіцієнта ефективності праці. Підвищити якість праці та

матеріальну винагороду працівників можливо за допомогою залучення всіх видів виробничих і трудових ресурсів.

Для ефективної реалізації програми управління кадровим потенціалом необхідно визначити її мету і завдання. Основна мета має полягати в забезпеченні продуктивної роботи підприємства в сучасних умовах господарювання. Завданнями досягнення сформованої мети повинні бути наступні: кваліфікований розвиток наявного персоналу; залучення нових кваліфікованих фахівців, яких бракує виробництву; забезпечення необхідного еквіваленту мотивування діяльності персоналу; створення оптимальних умов для ефективної роботи працівників. Таким чином, управління кадровим потенціалом – це комплексний процес, який вимагає від керівництва системного підходу до його організації. Не виробничі і оборотні фонди, а кадровий потенціал – запорука конкурентоспроможності та економічного росту підприємства [29].

Дослідження сучасних методів управління кадровим потенціалом вказує на критичну важливість адаптації організацій до динамічних змін у бізнес-середовищі, викликаних глобалізацією та технологічним прогресом. Кадровий потенціал, як ключовий ресурс, визначає ефективність і стійкість організації, а його розвиток вимагає впровадження інноваційних підходів, таких як цифровізація HR-процесів, управління талантами та адаптивні методи оцінювання продуктивності. Успішне використання цих методів сприяє не лише підвищенню мотивації працівників, але й формуванню стабільної корпоративної культури, яка забезпечує тривалу конкурентоспроможність. Сучасні організації повинні орієнтуватися на створення умов, що сприяють професійному розвитку та добробуту працівників, оскільки це безпосередньо впливає на їх продуктивність та лояльність. Використання компетентнісного підходу, індивідуалізація навчання, а також впровадження гнучких робочих режимів виявляються необхідними елементами для успішного управління кадровим потенціалом.

Висновки до розділу 1

За результатами теоретичного дослідження встановлено таке. По-перше, кадровий потенціал підприємства (установи) є багатовимірною динамічною характеристикою сукупних можливостей персоналу досягати поставлених цілей. Він охоплює психофізіологічний, кваліфікаційний, особистісний та мотиваційний виміри.

Отже, в процесі дослідження принципів формування кадрового потенціалу на підприємстві, було визначено, що підприємствам необхідно розвивати та інвестувати у свій персонал, адже тільки тоді вони зможуть отримати особисту вигоду у вигляді покращення фінансових результатів діяльності. Саме від формування принципів кадрового потенціалу і залежить їхня ефективність в майбутньому, адже підприємство має сформувати такі принципи, які нададуть можливість кадрам розвивати підприємство та досягати поставлених цілей. По-друге, управління кадровим потенціалом реалізується через організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні та цифрові методи.

Проаналізовано такі методи, як компетентнісний підхід, розвиток та управління талантами, індивідуалізація навчання, впровадження цифрових HR-технологій, адаптивне управління продуктивністю та створення ефективної корпоративної культури. Наголошується, що ці методи не лише відповідають сучасним тенденціям, але й сприяють формуванню стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної організації. Впровадження інноваційних підходів до управління кадровим потенціалом є стратегічною необхідністю для українських підприємств, що прагнуть підвищувати свою конкурентоздатність і стабільність на динамічному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕПАРТАМЕНТУ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради

Департамент праці та соціальної політики Одеської міської ради (ДП та СП ОМР) - виконавчий орган Одеської міської ради, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері праці, зайнятості та соціального захисту населення на рівні міста. Зареєстровано юридичну особу 26 грудня 2008 року за кодом ЄДРПОУ 36290160.

Організаційно-правова форма - орган місцевого самоврядування, власник - Одеська міська рада [1].

Установа розташована за адресою: вул. Косовська, 2-Д, м. Одеса, 65022. Контактний телефон: (048) 705-10-90, електронна адреса: dpsp@dpsp.omr.gov.ua.

Режим роботи: понеділок - четвер з 08:00 до 17:00, п'ятниця з 08:00 до 15:45, перерва з 12:00 до 12:45. Для звернень громадян функціонує окрема електронна скринька: zvernennya@dpsp.omr.gov.ua [2].

Директором Департаменту є Китайська Олена Петрівна, яка виступає уповноваженою особою, підписантом і діє за Положенням. Перший заступник директора - Кучинська Інна Сергіївна (тел. 705 19 86).

Обов'язки заступників директора виконують: Вікован Тетяна Георгіївна (тел. 705 93 86), Чечельницька Алла Вікторівна (тел. 705 14 67), Горовенко Ліна Тимофіївна - начальник управління фінансово-господарського забезпечення (тел. 705 14 70), Недева Ліана Автандилівна - начальник управління реалізації міської програми з надання допомоги вразливим верствам населення (тел. 705 15 29) [2].

Корпоративна структура Департаменту включає чотири підпорядковані організації - Територіальні центри соціального обслуговування пенсіонерів та одиноких непрацездатних громадян Малиновського, Суворовського, Приморського районів та ТРЦ СОПІОНГ Київського району.

Обслуговування мешканців по районах здійснюється через мережу

Організаційна структура управління ДП та СП ОМР побудована за лінійно-функціональним принципом. Директору підпорядковані п'ять заступників, кожен з яких відповідає за окремий функціональний напрям. На операційному рівні функціонують спеціалізовані управління.

Схема організаційної структури Департаменту наведена на рис. 2.1.

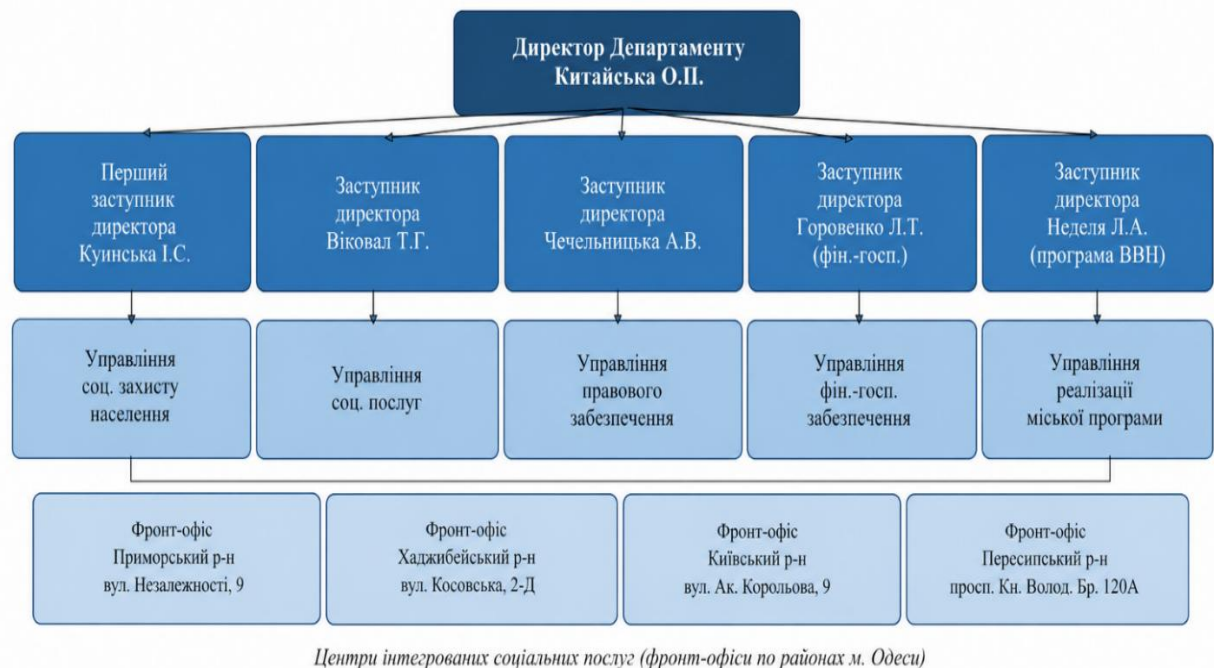


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП та СП ОМР

Джерело: складено автором на основі офіційного сайту ДП та СП ОМР [2], розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Зазначена структура забезпечує чітке розмежування повноважень між керівництвом та виконавчими підрозділами, мінімізує дублювання функцій та дозволяє ефективно координувати роботу в умовах значного документообігу, пов'язаного з нарахуванням і виплатою соціальної допомоги.

Разом з тим, розгалуженість структури вимагає чіткої вертикалі управлінських рішень і накладає підвищені вимоги на рівень кваліфікації керівного персоналу.

Розподіл публічних фінансів Департаменту у 2026 р. за статтями видатків відображено на рис. 2.2.

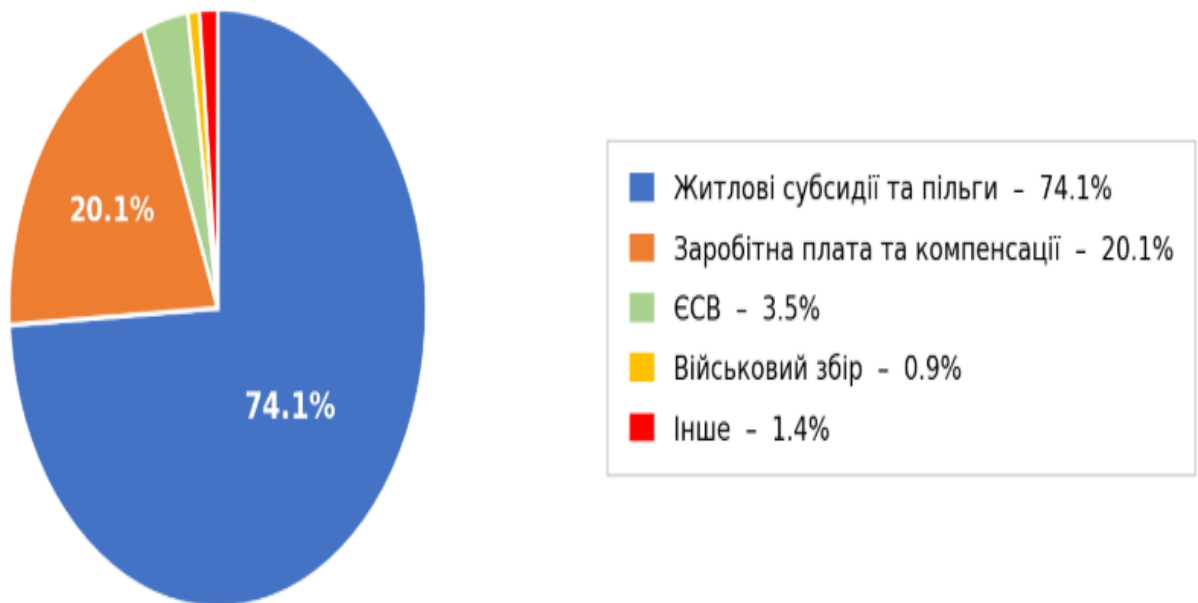


Рис. 2.2. Структура публічних фінансів ДП та СП ОМР у 2026 р., %

Джерело: побудовано автором на основі даних публічних фінансів [1], розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Субсидії, заробітна плата та ЄСВ разом охоплюють 97,7% бюджету. На адміністративно-господарські потреби залишається менше 3%, що є доказом ефективного цільового використання публічних коштів.

Комунальні платежі (0,5%), судові збори (0,0%), оплата послуг (0,0%) - усі ці статті мінімальні та свідчать про режим суворої фінансової дисципліни.

Для оцінки тенденцій фінансового розвитку установи необхідно розглянути динаміку основних статей бюджету за три роки.

Дані за 2026 р. є фактичними відповідно до публічного реєстру, а показники 2024 та 2025 рр. отримані аналітичним шляхом на основі трендів [1].

Динаміку наведено на рис. 2.3.

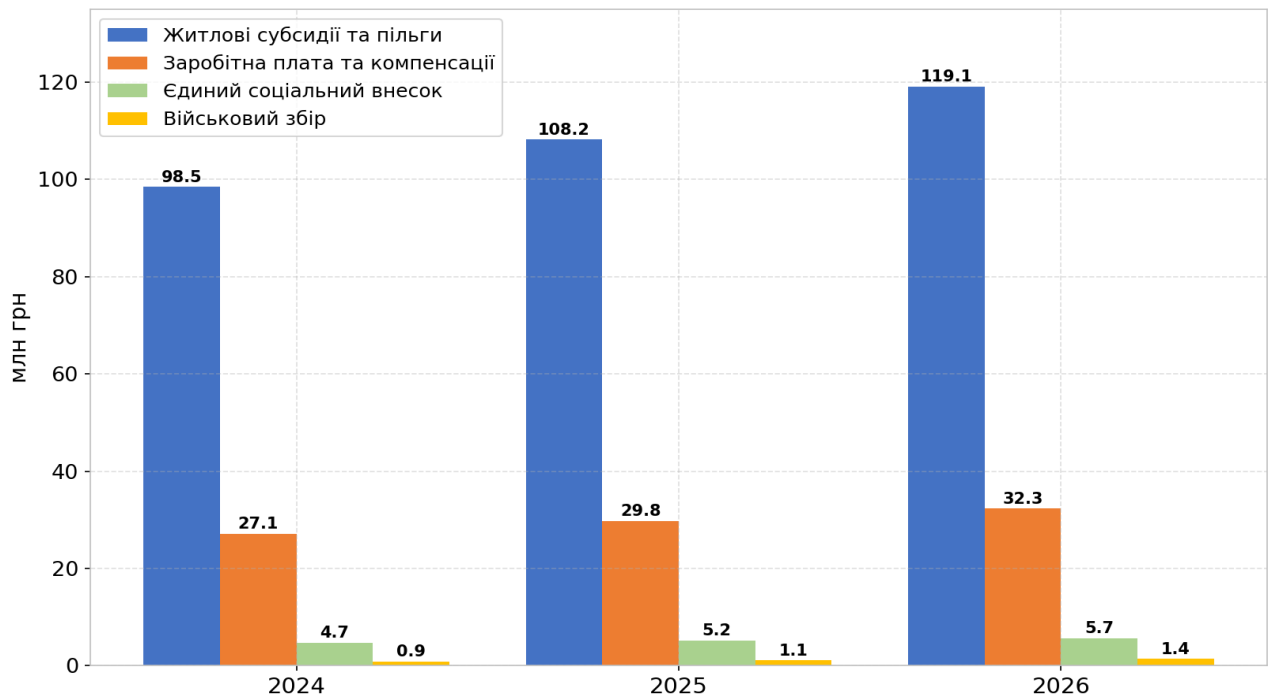


Рис. 2.3. Динаміка основних статей публічних фінансів ДП та СП ОМР, 2024-2026 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором на основі публічних фінансів [1] та розрахунків автора, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Субсидії зросли з 98,5 до 119,1 млн грн (+20,9%), заробітна плата - з 27,1 до 32,3 млн грн (+19,2%), ЄСВ - з 4,7 до 5,7 млн грн (+21,3%).

Узагальнену організаційно-економічну характеристику ДП та СП ОМР подано в таблиці 2.1, що містить головні реєстраційні, структурні та фінансові показники діяльності установи.

Таблиця 2.1

Організаційно-економічна характеристика ДП та СП ОМР

Показник	Значення / характеристика
Повна назва	Департамент праці та соціальної політики Одеської міської ради
Код ЄДРПОУ	36290160
Дата реєстрації	26.12.2008
Орг.-правова форма	Орган місцевого самоврядування
Власник	Одеська міська рада
Директор	Китайська Олена Петрівна
Статус	Зареєстровано; неприбуткова організація
Основний КВЕД	84.11 Державне управління загального характеру

Продовження таблиці 2.1

Юридична адреса	65022, м. Одеса, вул. Косовська, 2-Д
Бюджет 2026 р. (використаний)	160 736 799 грн
У т.ч. субсидії та пільги	119 091 692 грн (74,1%)
Кількість фронт-офісів	4 (по районах м. Одеси)
Кількість підпорядкованих організацій	4 (ТЦ СОПОНГ)
Кількість тендерів за весь час	355+
Кількість судових рішень	4 258 (в т.ч. 2 288 адміністративних)

Джерело: складено автором на основі даних ЄДР [1] та офіційного сайту ДП та СП ОМР [2]

Тепер, на основі цього, ми бачимо цілісне уявлення про масштаб діяльності Департаменту. Установа управляє значними бюджетними ресурсами (понад 160 млн грн), координує чотири Центри соціального обслуговування та обслуговує мешканців чотирьох адміністративних районів Одеси через відповідні фронт-офіси.

Зниження загальної кількості звернень не свідчить про зменшення потреби населення в соціальних послугах - це результат цілеспрямованої інформаційно-роз'яснювальної роботи.. Структуру та динаміку звернень за каналами подачі відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура звернень громадян до ДП та СП ОМР за каналами подачі,
2024-2025 рр.

Канал подачі звернень	2024 р., осіб	2025 р., осіб	+/-, осіб	% зміна
Особисто	22 210	25 411	+3 201	+14,4
Через уповноважену особу	14 597	13 810	-787	-5,4
Через органи державної влади	3 081	2 650	-431	-14,0
Засобами електронного зв'язку	1 792	н/д	-	-
Поштою	331	н/д	-	-
Телефонна «гаряча лінія»	3 244	1 653	-1 591	-49,0
Разом	47 025	46 196	-829	-1,8

Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту ДП та СП ОМР (розділ «Звіти»)

Структура звернень за каналами зазнала помітних змін. Кількість особистих звернень зросла на 3 201 особу (+14,4%), що свідчить про збільшення частки громадян, яким потрібна безпосередня консультація спеціаліста.

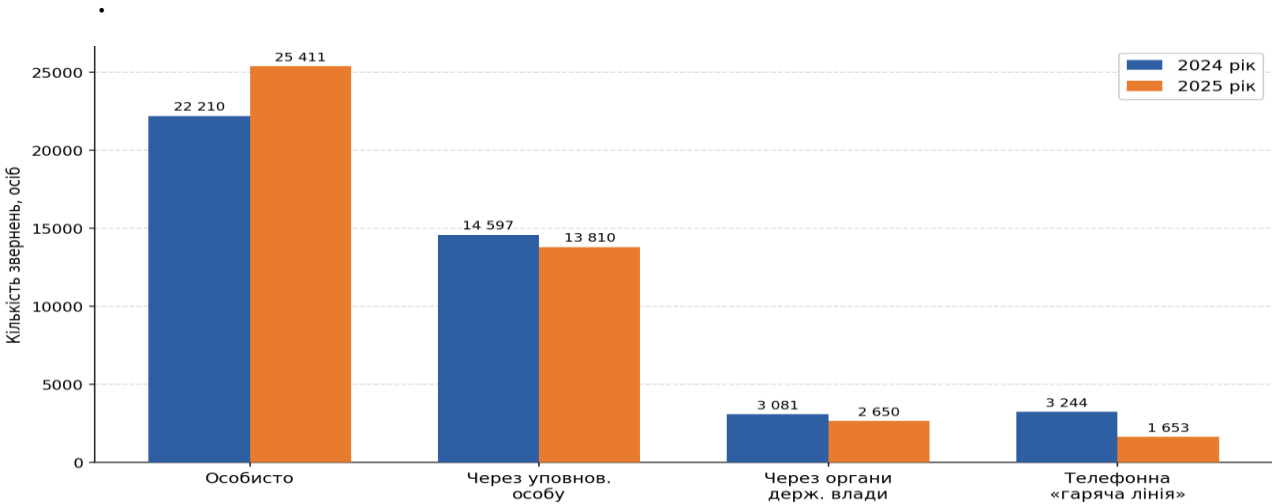


Рис. 2.4. Динаміка звернень громадян до ДП та СП ОМР за каналами подачі, 2024-2025 рр., осіб

Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту ДП та СП ОМР (розділ «Звіти»), розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Структура прийнятих рішень за результатами розгляду звернень є ще більш показовою з аналітичної точки зору. У 2025 році по суті розглянуто 41 272 звернення, що на 8,1% менше, ніж у 2024 році (44 631). Разом з тим, кількість позитивно вирішених звернень зросла на 17,2% - з 26 943 до 32 562. Це означає, що при зменшенні загального обсягу розглянутих звернень частка позитивних рішень суттєво збільшилась.

Аналіз результатів розгляду звернень наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3
Результати розгляду звернень громадян до ДП та СП ОМР, 2024-2025 рр.

Результат розгляду	2024 р., звернень	2025 р., звернень	+/-, звернень	% зміна
Вирішено позитивно	26 943	32 562	+5 619	+20,9

Продовження таблиці 2.3

Надано роз'яснення	16 349	7 635	-8 714	-53,3
Відмовлено в задоволенні	1 276	1 025	-251	-19,7
Переслано за належністю	69	50	-19	-27,5
Разом розглянуто по суті	44 631	41 272	-3 359	-7,5

Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту ДП та СП ОМР (розділ «Звіти»)

Особливої уваги заслуговує динаміка надання роз'яснень: у 2025 році їх кількість скоротилась більш ніж удвічі - з 16 349 до 7 635.

Такий результат є прямим підтвердженням ефективності превентивної інформаційної роботи. Коли громадяни отримують вичерпну інформацію через сайт, Facebook-сторінку та інформаційні стенди фронт-офісів, потреба в індивідуальних роз'ясненнях зменшується.

Кількість відмов у задоволенні звернень також скоротилась на 19,7% - з 1 276 до 1 025. Основними підставами для відмов залишаються повторні звернення протягом року, перевищення доходів над прожитковим мінімумом та відмова заявників від складання акту обстеження матеріально-побутових умов.

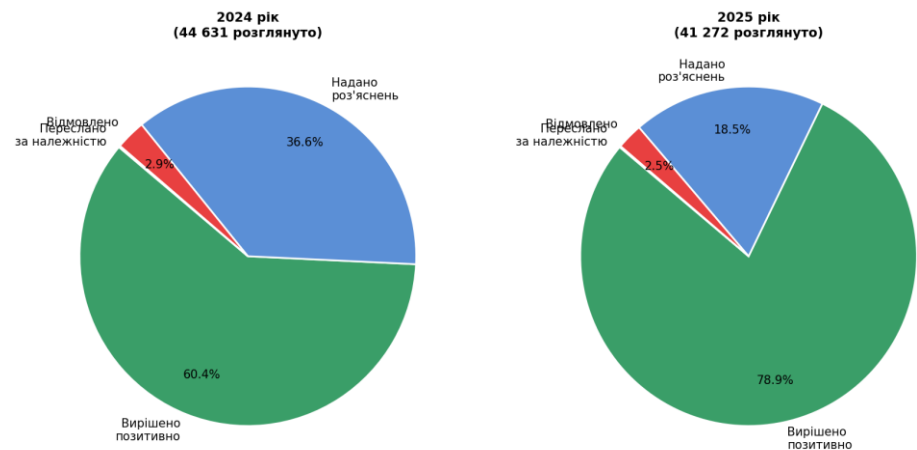


Рис. 2.5 Структура результатів розгляду звернень до ДП та СП ОМР, 2024-2025 рр.

Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту ДП та СП ОМР (розділ «Звіти»), розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Окремо слід зупинитись на зверненнях до підпорядкованих комунальних установ. У 2025 році до них надійшло 31 400 звернень, що на 3,8% менше, ніж у 2024 році - 32 605.

У розрізі районів найбільше звернень отримано до Київського районного центру - 10 097, на другому місці Хаджибейський район - 9 226, далі Приморський - 7 097 та Пересипський - 4 235. Відповідний розподіл відображено на рисунку 2.6.

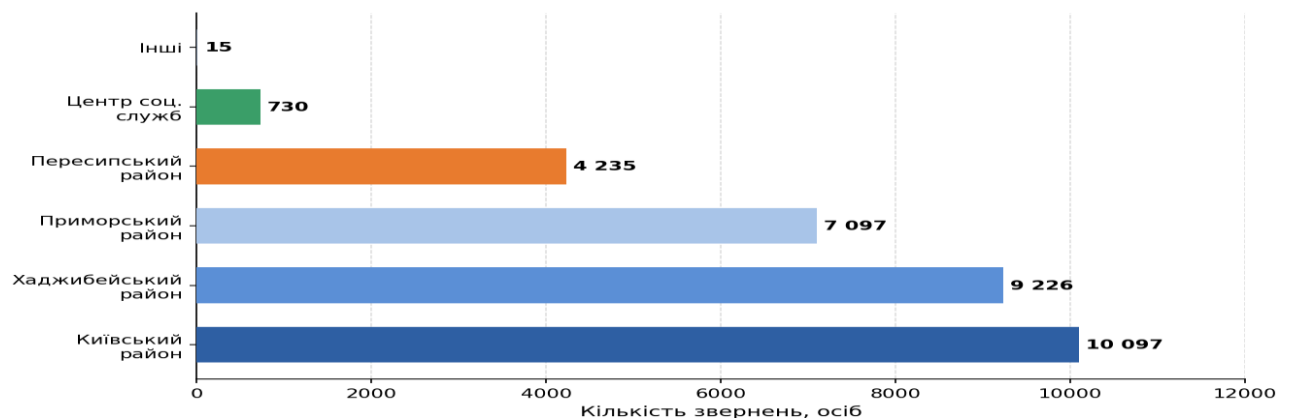


Рис. 2.6. Розподіл звернень до підпорядкованих установ ДП та СП ОМР за районами у 2025 р., осіб

Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту ДП та СП ОМР (розділ «Звіти»), розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Показники скарг підтверджують загальну позитивну тенденцію в якості обслуговування громадян. У 2025 році надійшло лише 49 скарг проти 82 у 2024 році - скорочення на 40,2%. Всі скарги були опрацьовані та по ним видані відповідні доручення. Особистий прийом керівництва Департаменту у 2025 році охопив 81 громадянина.

Такий формат роботи дозволяє вирішувати найбільш складні індивідуальні випадки, які не піддаються стандартному документообігу. Запити на доступ до публічної інформації у 2025 році склали 58 одиниць - на 1,7% більше, ніж у 2024 році (57 запитів), при цьому всі запити опрацьовані в межах законодавчо встановленого строку в 5 робочих днів. Узагальнені показники роботи зі зверненнями за двома роками наведено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Узагальнені показники роботи зі зверненнями громадян до ДП та СП ОМР,
2024-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення	% зміна
Загальна кількість звернень	47 025	46 196	-829	-1,8
Вирішено позитивно	26 943	32 562	+5 619	+20,9
Надано роз'яснень	16 349	7 635	-8 714	-53,3
Відмовлено	1 276	1 025	-251	-19,7
Повторних звернень	3 100	1 643	-1 457	-47,0
Скарг	82	49	-33	-40,2
Запитів на публічну інформацію	57	58	+1	+1,7
Звернення до підпорядк. установ	32 605	31 400	-1 205	-3,7

Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту ДП та СП ОМР (розділ «Звіти»)

Категоріальна структура отримувачів соціальних послуг у 2025 році відображає широкий спектр вразливих груп, яким надається підтримка. Найбільшою категорією залишаються особи похилого віку - 16 965 осіб або 24,4% від загальної кількості.

Другу позицію займають особи та діти з інвалідністю - 14 144 особи або 20,3%. Значна частка - 9 897 осіб або 14,2% - це ветерани війни, військовослужбовці та члени їх сімей, що відображає суттєве розширення ветеранської складової соціальних послуг.

Сім'ї у складних життєвих обставинах становлять 9 022 особи (13,0%). Детальний розподіл за категоріями відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл отримувачів соціальних послуг за категоріями у 2025 р.

Категорія отримувачів	2025 р., осіб	Частка, %
Особи похилого віку	16 965	24,4
Особи та діти з інвалідністю	14 144	20,3
Ветерани, військовослужбовці та члени їх сімей	9 897	14,2
Сім'ї у складних життєвих обставинах	9 022	13,0
Бездомні особи	3 451	5,0
Багатодітні сім'ї	3 809	5,5
Особи, постраждалі від збройних конфліктів / ВПО	2 640	3,8
Особи, постраждалі від насильства / торгівлі людьми	2 270	3,3

Продовження таблиці 2.5

Малозабезпечені сім'ї	994	1,4
Інші категорії	5 056	7,3
Разом	56 248	100,0

Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту ДП та СП ОМР (розділ «Звіти»)

Поява та стрімке зростання категорії «ветерани та члени їх сімей» до 14,2% від загального охоплення є характерною особливістю 2025 року.

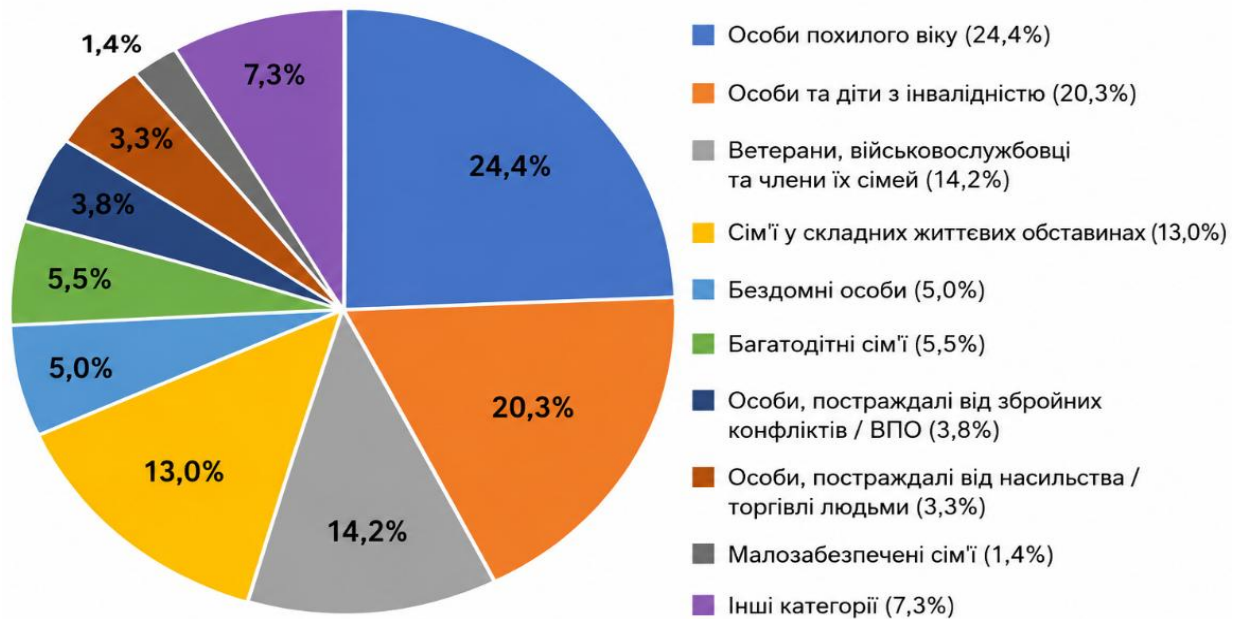


Рис. 2.7. Структура отримувачів соціальних послуг за категоріями у 2025 р., %

Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту ДП та СП ОМР (розділ «Звіти»), розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Ще у 2022-2023 роках ця категорія практично не виокремлювалась в обліку, тоді як сьогодні це майже 10 тис. осіб, які потребують специфічних видів підтримки - від психологічної реабілітації до забезпечення протезно-ортопедичними виробами та санаторно-курортного лікування.

2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу

Персонал є головним ресурсом будь-якої установи, а в соціальній сфері - особливо. Від кількісного складу, освітнього рівня, вікової структури та стажу роботи кадрів безпосередньо залежить спроможність Департаменту

якісно обслуговувати одеситів, своєчасно нараховувати допомогу та реагувати на зростаючий попит на соціальні послуги в умовах воєнного стану.

Порівняльні дані щодо діяльності Центру наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники діяльності Центру сприяння у працевлаштуванні ВПО,
2024-2025 рр.

Показник	2024 рік	II пів. 2025	II пів. 2024
Звернулось до Центру, осіб	1 368	~500	~600
Працевлаштовано, осіб	804	348	431
Рівень працевлаштування, %	58,8	69,6	71,8
На комунальні підприємства	271	152	-
До інших суб'єктів господарювання	533	196	-

Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту ДП та СП ОМР (розділ «Звіти»)

За функціональними категоріями найбільшу частку становлять фахівці - 148 осіб у 2024 р. та 148 осіб у 2025 р. Зростання відбулося саме в цій групі: +6 осіб. Категорія технічних працівників скоротилась на 2 особи через впровадження автоматизованих систем опрацювання заяв.

Кількість керівників залишилась незмінною - 18 осіб. Детальні дані наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Чисельність персоналу ДП та СП ОМР за категоріями, 2024-2025 рр., осіб

Категорія персоналу	2024 р.	2025 р.	+/-, осіб	%, зміна
Керівники	18	18	0	0,0
Фахівці	142	148	+6	+4,2
Технічні працівники	31	29	-2	-6,5
Допоміжний персонал	12	13	+1	+8,3
Разом	203	208	+5	+2,5

Джерело: складено автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР

Частка фахівців у загальній чисельності зросла з 69,9% до 71,2%. Саме вони є основою кадрового потенціалу: нараховують субсидії, ведуть справи одержувачів допомоги, взаємодіють з громадянами на фронт-офісах, опрацьовують заяви та формують звітність.

Структуру персоналу за категоріями у порівнянні двох років відображено на рис. 2.8.

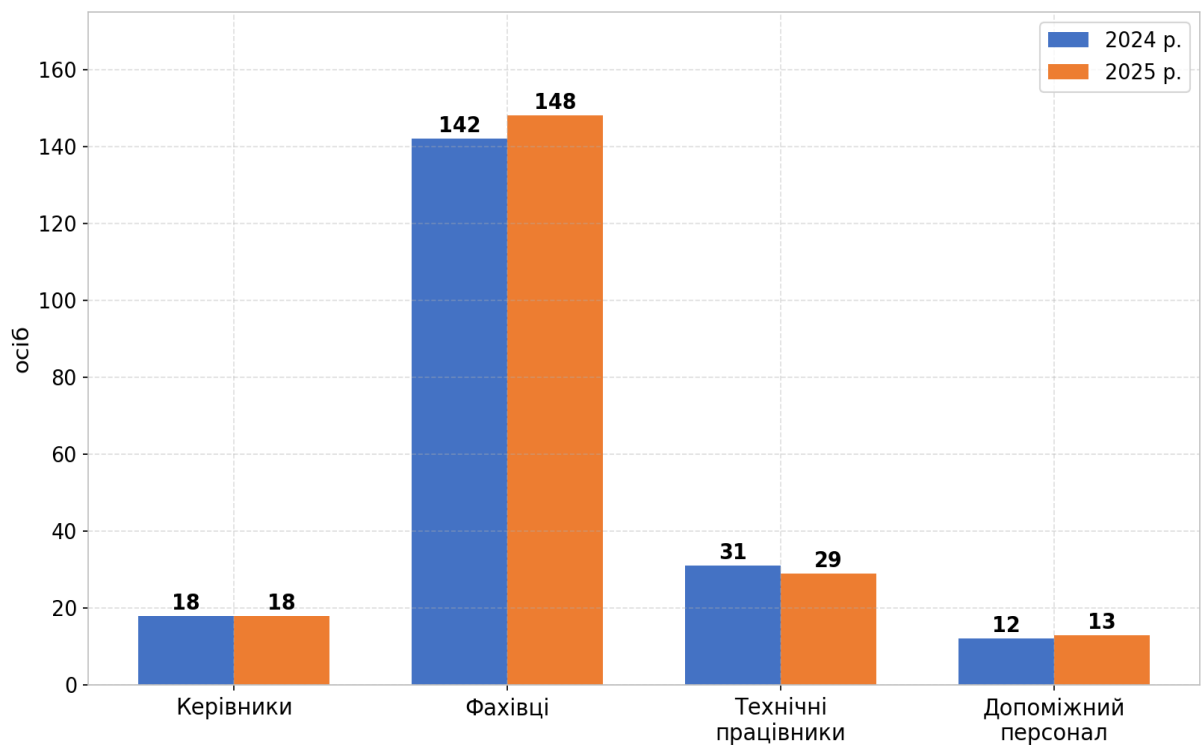


Рис. 2.8. Чисельність персоналу ДП та СП ОМР за категоріями, 2024-2025 рр., осіб

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Статева структура персоналу ДП та СП ОМР відображає загальну тенденцію сфери соціального захисту - переважання жінок. У 2025 р. жінки становили 84,1% (175 осіб), чоловіки - 15,9% (33 особи). У 2024 р. розподіл був схожим: 83,7% та 16,3% відповідно.

Це закономірно для галузі, де традиційно домінує жіноча праця.

Порівняльний аналіз статевої структури за двома роками представлено на рис. 2.9.

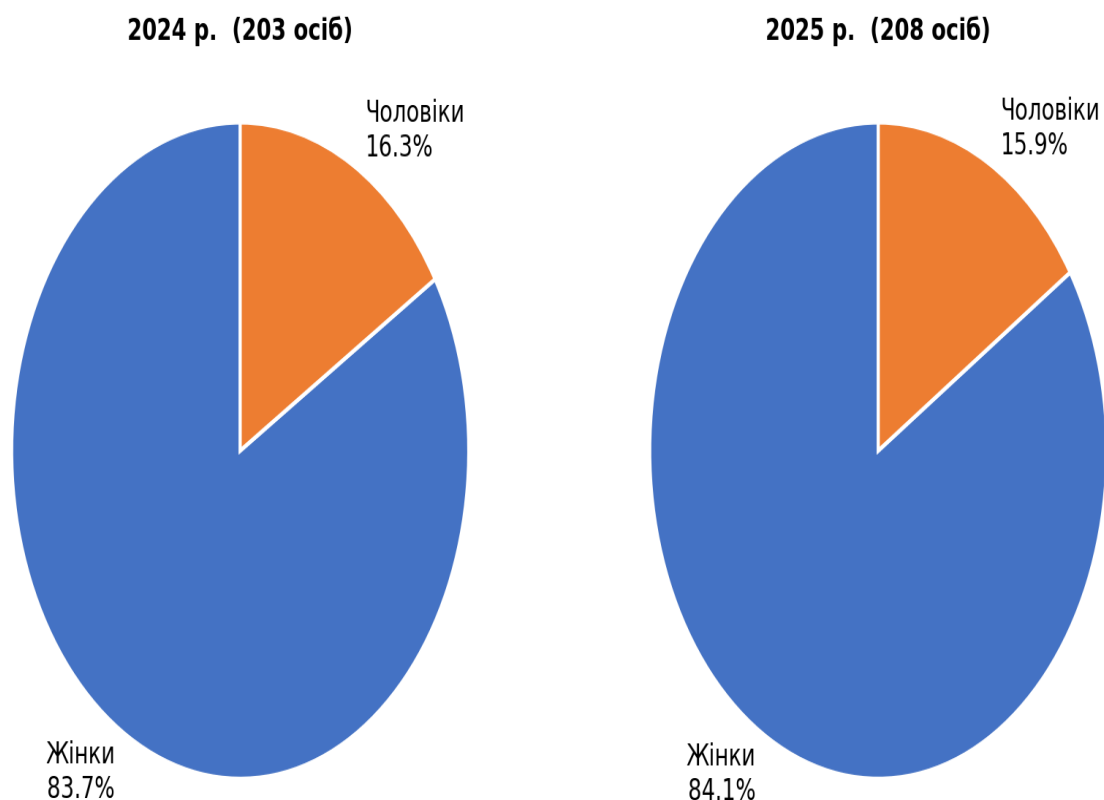


Рис. 2.9. Статева структура персоналу ДП та СП ОМР, 2024-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Відповідно до вимог МОП та українського законодавства, заробітна плата чоловіків і жінок за працю рівної цінності має бути рівною.

Перевірка коефіцієнта гендерної диференціації заробітної плати (К1.6) у Департаменті засвідчує відсутність суттєвого розриву в оплаті праці за статевою ознакою - посадові оклади визначаються виключно категорією посади та стажем, а не статтю працівника.

Щодо вікової частини персоналу на підприємстві. У 2025 р. найбільшою групою є 41-50 років (31,2%), на другому місці - 30-40 років (25,0%), на третьому - 51-60 років (22,6%). Молодь до 30 років становить лише 12,5%, особи понад 60 років - 8,7%.

Вікову структуру відображено на рис. 2.10.

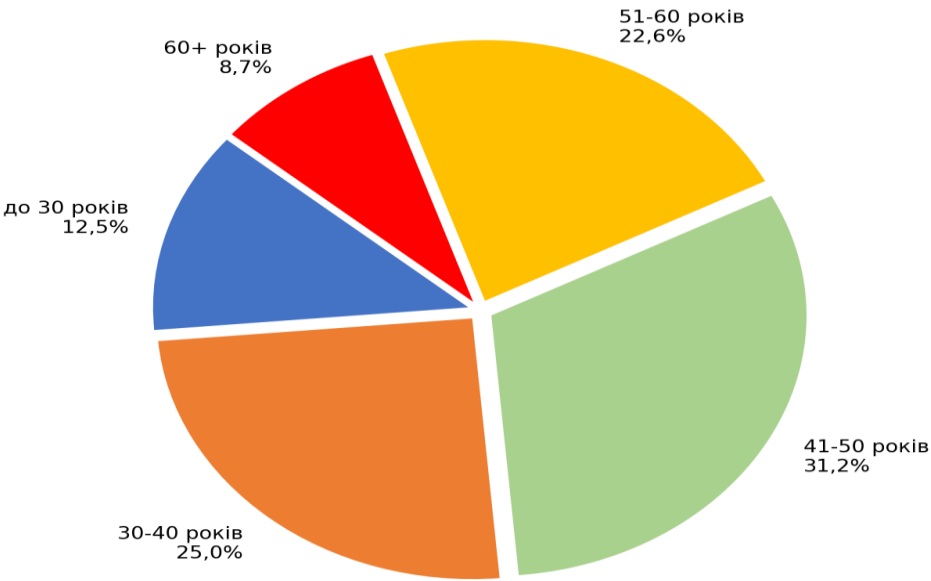


Рис. 2.10. Вікова структура персоналу ДП та СП ОМР у 2025 р., %

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Середній вік персоналу у 2025 р. складає 44,3 роки. Переважання вікових груп 41-60 років свідчить про значний практичний досвід персоналу, однак створює ризик поступового «постаріння» колективу. Деталізовану вікову структуру за двома роками наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Вікова структура персоналу ДП та СП ОМР, 2024-2025 рр.

Вікова група	2024 р., осіб	2024 р., %	2025 р., осіб	2025 р., %	+/-, осіб	+/-, в.п.
До 30 років	26	12,8	26	12,5	0	-0,3
30-40 років	51	25,1	52	25,0	+1	-0,1
41-50 років	63	31,0	65	31,2	+2	+0,2
51-60 років	46	22,7	47	22,6	+1	-0,1
Понад 60 років	17	8,4	18	8,7	+1	+0,3
Разом	203	100,0	208	100,0	+5	-

Джерело: складено автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР

За 2024-2025 рр. відбулося незначне зростання у вікових групах 41-50 та 51-60 років при незмінній частці молоді до 30 років. Це вказує на те, що установа не проводить активної роботи з залучення молодих спеціалістів.

Для органу місцевого самоврядування, де кожен працівник реалізує норми права та взаємодіє з громадянами в юридично значущих ситуаціях, висока частка осіб з повною вищою освітою є критично важливою. Динаміку освітнього рівня наведено на рис. 2.11.

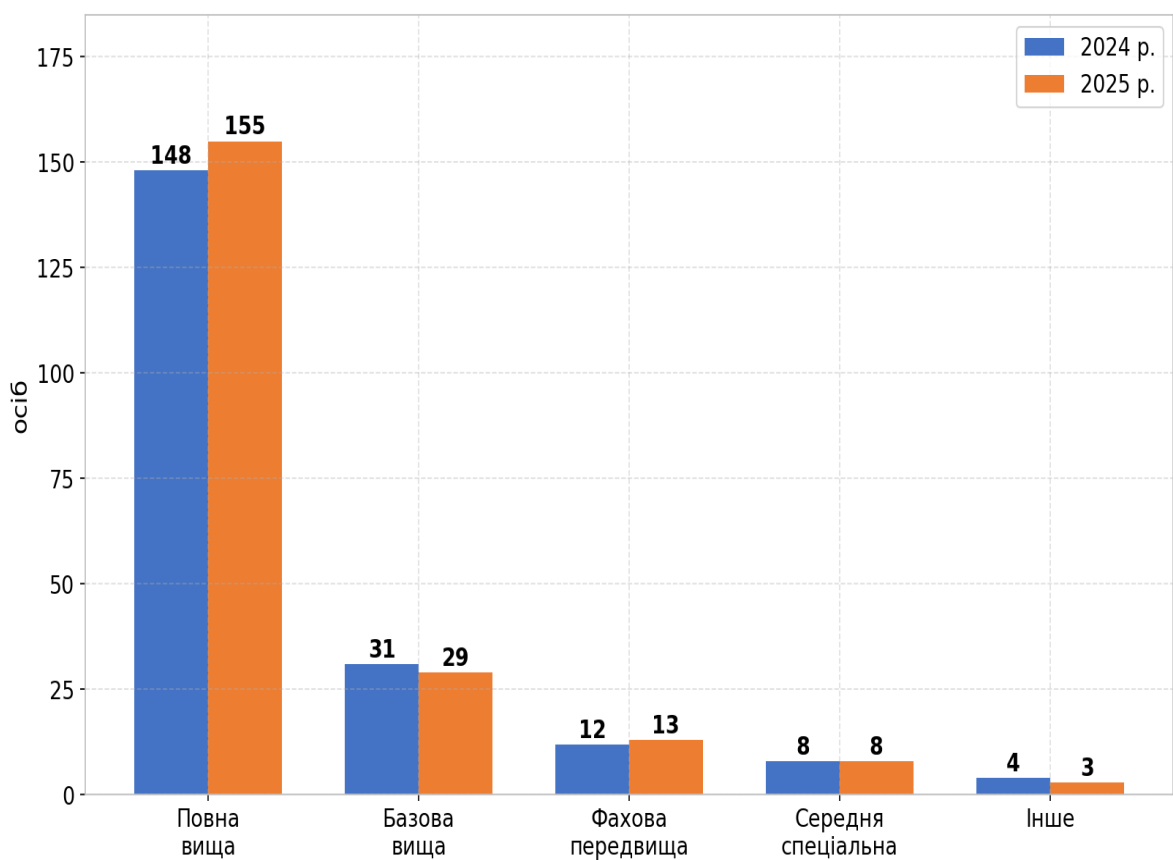


Рис. 2.11. Освітній рівень персоналу ДП та СП ОМР, 2024-2025 рр., осіб

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Кількість осіб з повною вищою освітою зросла з 148 до 155 осіб (частка - з 72,9% до 74,5%). Загальна позитивна тенденція до зростання освітнього рівня зумовлена як природним оновленням складу за рахунок більш освічених спеціалістів.

Таблиця 2.9

Освітній рівень персоналу ДП та СП ОМР, 2024-2025 рр.

Рівень освіти	2024 р., осіб	2024 р., %	2025 р., осіб	2025 р., %	Відхилення, осіб
Повна вища освіта	148	72,9	155	74,5	+7
Базова вища освіта	31	15,3	29	13,9	-2
Фахова передвища освіта	12	5,9	13	6,3	+1
Середня спеціальна	8	3,9	8	3,8	0
Інше	4	2,0	3	1,4	-1
Разом	203	100,0	208	100,0	+5

Джерело: складено автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР

Стаж роботи персоналу відображає рівень накопиченого досвіду. Частка працівників зі стажем понад 5 років у системі Департаменту у 2025 р. склала 68,3% (142 особи), у 2024 р. - 67,0% (136 осіб). Це свідчить про стабільний сформований колектив з достатнім рівнем інституційної пам'яті та практичних знань. Узагальнені якісні показники персоналу наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Узагальнені показники якісного складу персоналу ДП та СП ОМР, 2024-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Загальна чисельність, осіб	203	208	+5
Середній вік, років	44,1	44,3	+0,2
Частка з повною вищою освітою, %	72,9	74,5	+1,6 в.п.
Частка жінок, %	83,7	84,1	+0,4 в.п.
Частка фахівців, %	69,9	71,2	+1,3 в.п.
Частка зі стажем понад 5 р., %	67,0	68,3	+1,3 в.п.
Середньомісячна з/п, грн	14 800	16 200	+1 400

Джерело: складено автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР та публічних фінансів [1]

За всіма якісними показниками у 2025 р. зафіксовано позитивну динаміку. Збільшення частки освічених, досвідчених фахівців при зростанні

середньої заробітної плати свідчить про поступове підвищення якості кадрового потенціалу Департаменту.

Разом з тим, зростання середнього віку потребує активізації роботи з омолодження колективу в коротко- та середньостроковій перспективі.

Узагальнення основних кількісних показників за напрямками діяльності представлено в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Основні кількісні показники напрямів діяльності ДП та СП ОМР, 2024-2025 рр.

Напрямок діяльності	2024 рік	2025 рік (П пів.)	Динаміка
ВПО на обліку (на кінець року), тис. осіб	131,7	135,9	+3,2%
Виплата допомоги ВПО на проживання, млн грн	1 178,4	н/д	-
Фінансування Міської програми, млн грн	626,2	539,3	+52,7%*
Ветеранська підтримка, осіб	н/д	2 475	-
Ветеранська підтримка, млн грн	58,5**	73,4**	+25,5%
Мобільні бригади (виїздів)	3 114	н/д	+30,7%***
«Університет третього віку» (заходів)	1 982	1 100**	+46%***
Соціальне таксі (заявок/перевезено)	200+	2 477/368	зростання

Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту ДП та СП ОМР (розділ «Звіти»)

Аналіз основних напрямів діяльності Департаменту у 2024-2025 роках свідчить про послідовне розширення охоплення населення соціальними послугами та збільшення фінансових ресурсів, спрямованих на підтримку вразливих груп.

2.3. Оцінка системи управління кадровим потенціалом

Управління кадровим потенціалом у бюджетних установах реалізується в межах жорстко регламентованого нормативно-правового поля. Для ДП та СП ОМР основу кадрового менеджменту визначають: Закон України «Про

службу в органах місцевого самоврядування», Кодекс законів про працю, Закон України «Про державну службу», а також внутрішнє

Дані щодо кадрового та фінансового забезпечення комунальних установ наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.12

Кадрове та фінансове забезпечення комунальних установ ДП та СП ОМР,
2024-2025 рр.

Комунальна установа	За штатним розписом	Фактично прац., осіб	Вакантних посад	Видатки 2024, тис. грн	Видатки 2025, тис. грн	+/-, тис. грн
ТЦ СО Київського р-ну	157,5	137	20,5	29 395	45 088	+15 693
ТЦ СО Хаджибейського р-ну	235	225	10	42 946	62 151	+19 206
ТЦ СО Приморського р-ну	134	112	22	20 702	24 696	+3 994
ТЦ СО Пересипського р-ну	209,5	187	22,5	38 755	48 520	+9 765
Центр соціальних служб	264	186	78	51 691	56 842	+5 151
«Хаб Ветеран»	20	14	6	4 960	6 197	+1 237
Геріатричний дім	67	52,5	14,5	12 727	16 252	+3 525
Центр реінтеграції бездомних	81,5	78,25	3,25	17 492	20 336	+2 844
Соціальний центр матері та дитини	18,5	14	4,5	4 109	4 988	+879

Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту ДП та СП ОМР (розділ «Звіти»)

Дані таблиці 2.8 фіксують системну проблему - значну кількість вакантних посад у всіх без винятку комунальних установах. Загальна кількість вакантних посад на кінець 2025 року склала 182,25 одиниці, тоді як звільнено протягом року 155 осіб, прийнято - 182 особи.

Найбільший дефіцит кадрів спостерігається в Центрі соціальних служб (78 вакансій) та ТЦ СО Приморського і Пересипського районів (по 22-22,5 вакансії).

При цьому видатки на утримання установ у 2025 році суттєво зросли порівняно з 2024-м - загальний приріст по всіх установах склав понад 62 млн грн.

Найбільше зростання зафіксовано в ТЦ СО Хаджибейського (+19,2 млн) та Київського (+15,7 млн) районів.

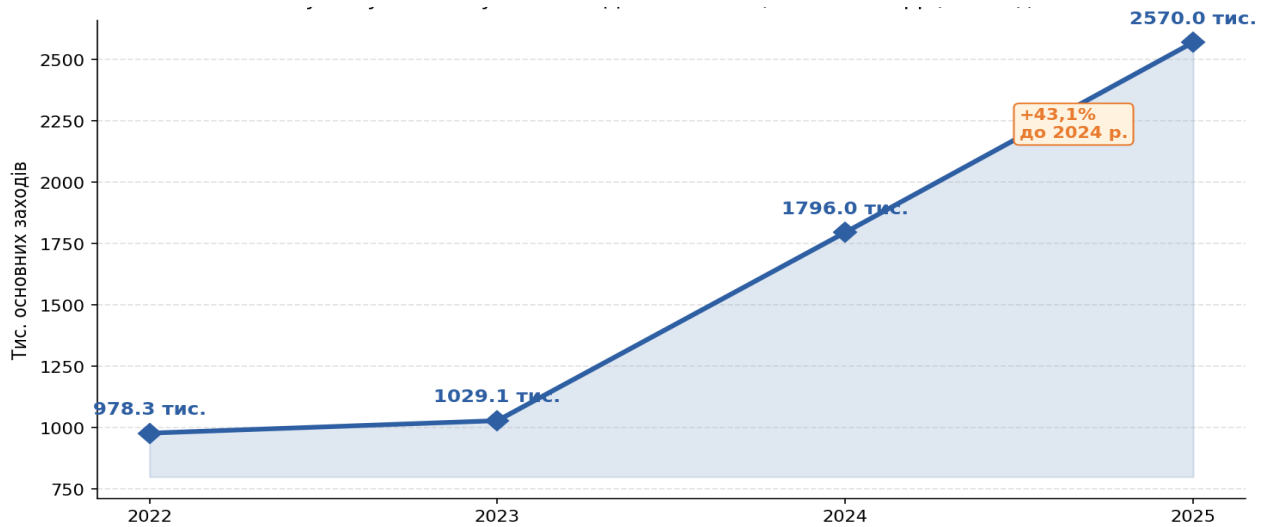


Рис. 2.12. Динаміка кількості основних заходів соціальних послуг у комунальних установах ДП та СП ОМР, 2022-2025 рр., тис. од.

Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту ДП та СП ОМР (розділ «Звіти»), розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Натуральна допомога зайняла другу позицію - 990,0 тис. заходів. На консультування припадає 176,3 тис. заходів, інформування - 52,0 тис., соціальна адаптація - 50,0 тис. Динаміку надання соціальних послуг відображено на рисунку 2.9.

Система управління кадровим потенціалом охоплює такі основні напрями:

1. набір та відбір персоналу на конкурсній основі відповідно до вимог Закону
2. адаптація нових працівників та їх введення в посаду
3. оцінювання результатів роботи та атестація

Для органів місцевого самоврядування нормальним вважається рівень плинності в межах 4-10% на рік [3]. Дані про рух персоналу за 2024-2025 рр. наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Показники руху кадрів ДП та СП ОМР, 2024-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення	%
Середньооблікова чисельність, осіб	203	208	+5	+2,5
Прийнято на роботу, осіб	24	21	-3	-12,5
Звільнено, осіб	19	16	-3	-15,8
у т.ч. з причин плинності	17	15	-2	-11,8
Коефіцієнт обороту з прийому	0,118	0,101	-0,017	-
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,094	0,077	-0,017	-
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,082	0,072	-0,010	-
Коефіцієнт стабільності (КЗ.1)	0,918	0,928	+0,010	-

Джерело: розраховано автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР

Кількість прийнятих зменшилась з 24 до 21 особи, звільнених - з 19 до 16 осіб. Коефіцієнт плинності кадрів знизився з 8,2% до 7,2% - позитивна тенденція, хоча ще й вище оптимального рівня 4-5%.

Коефіцієнт стабільності кадрів зріс до 0,928, що перевищує нормативне значення 0,8 [3]. Динаміку плинності та стабільності наведено на рис. 2.13

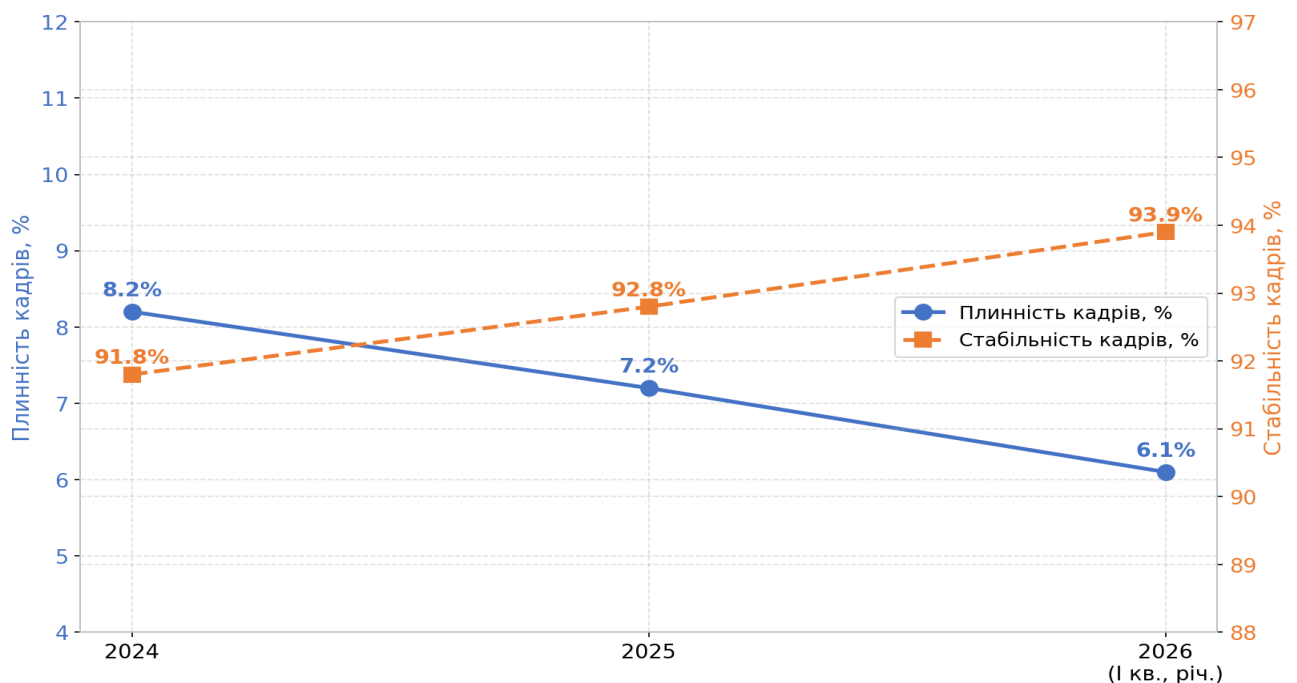


Рис. 2.13. Динаміка плинності та стабільності кадрів ДП та СП ОМР, 2024-2026 рр.

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

У першому кварталі 2026 р. (в перерахунку на рік) плинність знизилась до 6,1%, стабільність зросла до 93,9%.

Факторами зниження плинності є: підвищення заробітної плати, загальна невизначеність ринку праці в умовах воєнного стану та висока цінність стабільної зайнятості з соціальними гарантіями.

Паралельно знизилась мобільність кадрів через мобілізаційні обмеження для чоловіків - частина потенційно мобільних працівників перебуває на службі.

Фонд оплати праці у 2026 р. склав 32 278 448 грн [1]. Детальніший аналіз структури ФОП у розрізі трьох складових (основна з/п, додаткова з/п, ЄСВ) за 2024-2026 рр. представлено на рис. 2.14.

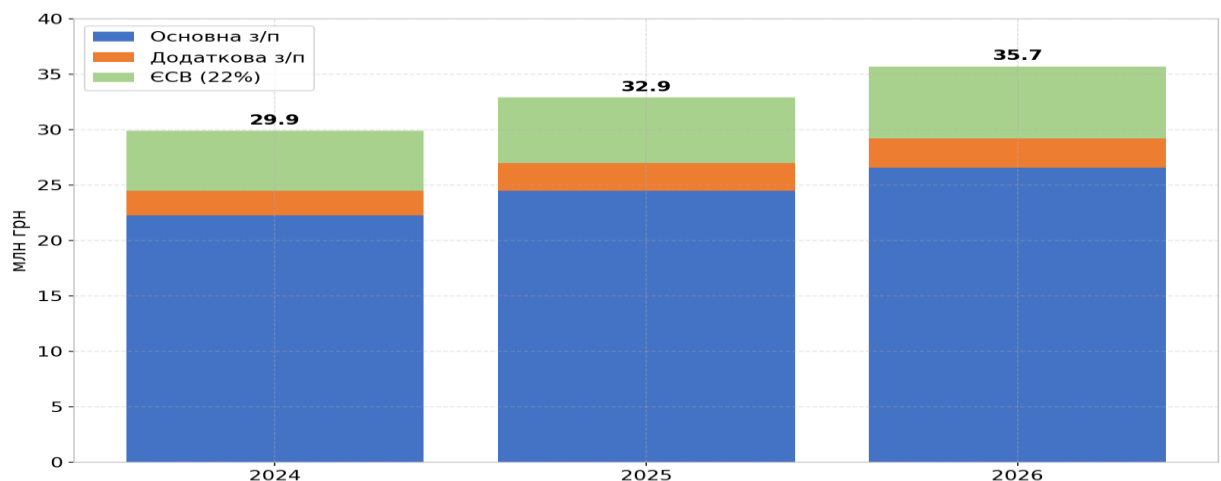


Рис. 2.14. Структура та динаміка фонду оплати праці ДП та СП ОМР, 2024-2026 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором на основі публічних фінансів [1] та розрахунків автора, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Сумарний ФОП (основна з/п + додаткова + ЄСВ) зріс з 29,9 млн грн у 2024 р. до 35,7 млн грн у 2026 р. - приріст на 19,4%.

Відповідно зростала і середньомісячна заробітна плата одного працівника - з 14 800 грн до очікуваних 17 900 грн у 2026 р. Динаміку оплати праці показано на рис. 2.15.

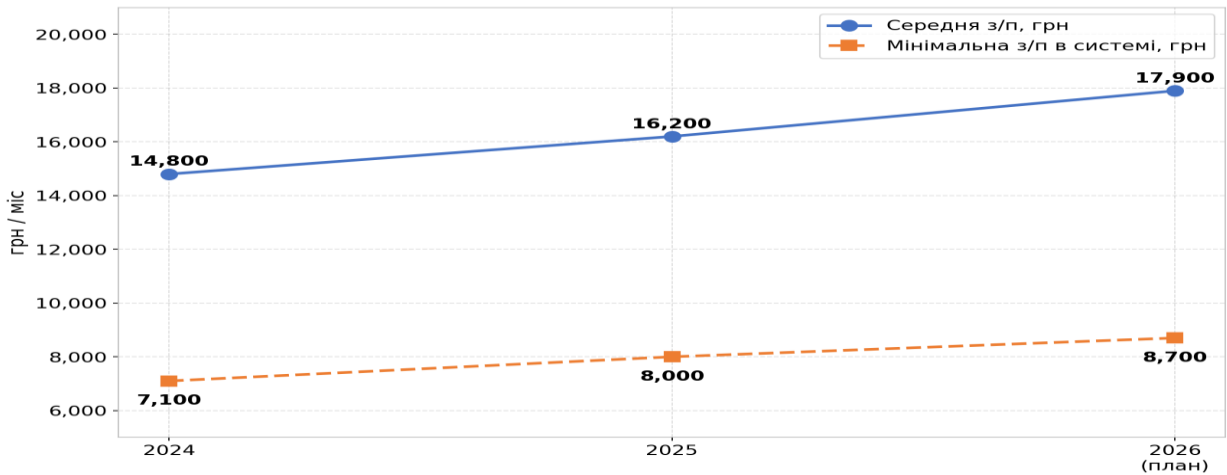


Рис. 2.15. Динаміка оплати праці персоналу ДП та СП ОМР, 2024-2026 рр., грн/міс

Джерело: побудовано автором на основі публічних фінансів [1] та розрахунків автора, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Приріст середньої заробітної плати за 2024-2025 рр. склав 9,5%, що перевищує рівень офіційної інфляції за відповідний період.

Це свідчить про реальне підвищення рівня оплати праці. Заборгованості з виплати заробітної плати за весь аналізований період не виявлено - коефіцієнт К1.3 дорівнює нулю [3]. Показники оплати праці деталізовано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Показники оплати праці персоналу ДП та СП ОМР, 2024-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Фонд оплати праці, грн	27 100 000	29 800 000	+2 700 000
Середньомісячна з/п, грн	14 800	16 200	+1 400
Мінімальна з/п в системі, грн	7 100	8 000	+900
Максимальна з/п в системі, грн	42 000	46 500	+4 500
Співвідношення мін./макс. (К1.2)	0,169	0,172	+0,003
Заборгованість з виплати з/п, грн	0	0	0
Індекс зростання з/п	-	1,095	-

Джерело: складено автором на основі публічних фінансів ДП та СП ОМР [1] та розрахунків автора

Застосовуються такі форми навчання:

1. курси підвищення кваліфікації в Центрах підготовки державних службовців Одеської ОВА
2. дистанційне навчання через платформу НАДС (Національного агентства державної служби)
3. тренінги від міжнародних організацій - ILO, UNICEF щодо сучасних підходів соціального захисту

Для комплексної оцінки системи управління кадровим потенціалом ДП та СП ОМР в таблиці 2.8 зведено ключові розраховані показники у порівнянні з нормативними значеннями відповідно до методики КСВ у соціально-трудових відносинах [3].

Таблиця 2.15

Комплексна оцінка показників управління кадровим потенціалом ДП та СП ОМР

Показник	2024	2025	Норм.	Характеристика	Оцінка
К стабільності кадрів	0,918	0,928	>0,8	Норматив виконано, тенденція позитивна	Добре
К плинності кадрів	0,082	0,072	<0,1	В межах норм, знижується	Задовільно
Частка з повною вищою освітою	72,9%	74,5%	>70%	Норматив виконано, зростає	Добре
К підвищення кваліфікації	0,192	0,212	>0,2	У 2025 р. норматив виконано	Добре
К заборгованості з з/п	0	0	=0	Норматив виконано повністю	Відмінно
Зростання з/п щодо інфляції	-	+9,5%	>інфл.	Реальне зростання, норматив виконано	Добре

Джерело: розраховано автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР та методики [3]

Для візуального порівняння досягнутих значень показників управління кадровим потенціалом з нормативними побудовано радарну діаграму (рис. 2.15), яка дозволяє одночасно оцінити всі виміри кадрового менеджменту установи і визначити зони, що потребують удосконалення.

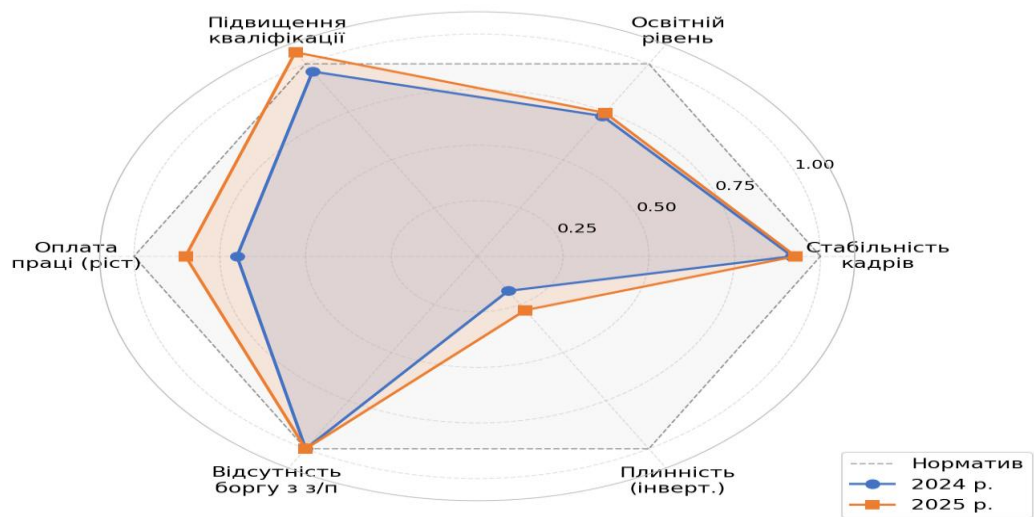


Рис. 2.15. Радарна діаграма показників управління кадровим потенціалом ДП та СП ОМР, 2024-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахованих показників, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Радарна діаграма засвідчує, що у 2025 р. порівняно з 2024 р. усі показники наблизились до нормативних значень або їх перевищили. Найкраще дотримуються нормативів: коефіцієнт стабільності кадрів, відсутність боргу із заробітної плати та рівень освіти.

Узагальнене горизонтальне порівняння ключових HR-показників у динаміці наведено на рис. 2.16, що дозволяє наочно відстежити вектор змін у розрізі кожного індикатора.

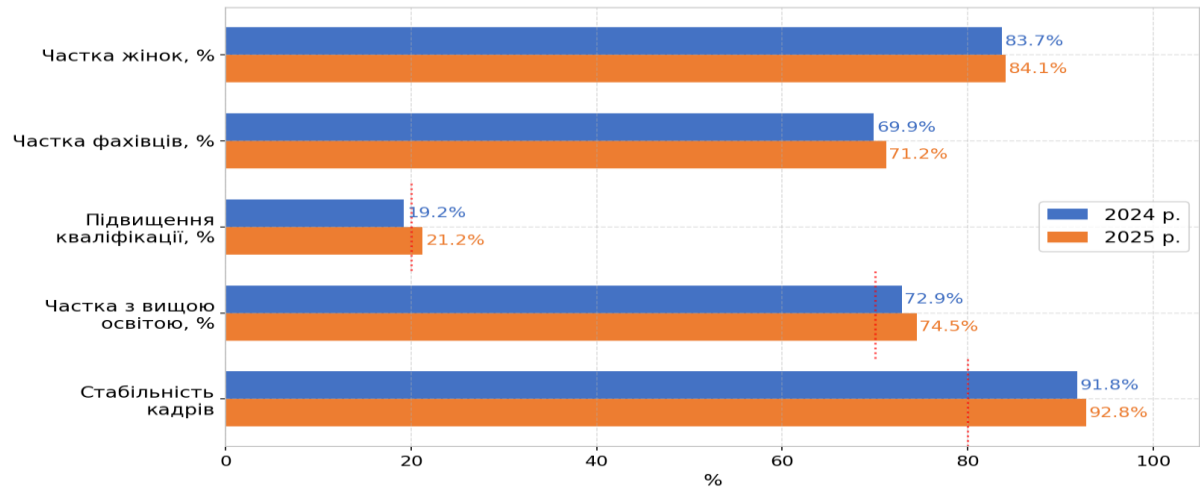


Рис. 2.16. Порівняльний аналіз ключових показників кадрового потенціалу ДП та СП ОМР, 2024-2025 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

За всіма п'ятьма показниками, що наведені на рис. 2.12, у 2025 р. зафіксовано покращення порівняно з 2024 р. Пунктиром позначено нормативні значення для показників, для яких вони встановлені (стабільність кадрів - 80%, освіта - 70%, підвищення кваліфікації - 20%). У 2025 р. всі три нормативи виконано.

Для комплексної оцінки зовнішнього середовища функціонування Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради застосовано PESTEL-аналіз, що дозволяє ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, які впливають на формування кадрової політики установи (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

**Матриця PESTEL-аналізу зовнішнього середовища функціонування
Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради**

Фактор	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або -1)	Оцінка
1	2	3	4=к.2*к.3
1. Політичні фактори:			
1.1. Воєнний стан та невизначеність державного фінансування соціальних програм	3	-1	-3
1.2. Реформа децентралізації та розширення повноважень ОМС	2	+1	+2
1.3. Євроінтеграційна політика та адаптація законодавства до стандартів ЄС	2	+1	+2
1.4. Зміни до Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування»	3	+1	+3
Разом за політичними факторами			+4
2. Економічні фактори:			
2.1. Інфляція та знецінення реальних доходів працівників	3	-1	-3
2.2. Скорочення бюджетних надходжень міста через воєнні дії	3	-1	-3
2.3. Зростання попиту на соціальні послуги через ВПО	3	-1	-3
2.4. Можливість залучення грантового фінансування міжнародних донорів	2	+1	+2
Разом за економічними факторами			-7

Продовження таблиці 2.16

3. Соціальні фактори:			
3.1. Міграційні процеси: 135,9 тис. ВПО в Одесі та виїзд одеситів	3	-1	-3
3.2. Старіння кадрового складу державної служби	2	-1	-2
3.3. Зростання запиту молоді на гнучкі умови праці та цифрові сервіси	2	+1	+2
3.4. Підвищення вимог до психологічної підтримки персоналу	2	+1	+2
Разом за соціальними факторами			-1
4. Технологічні фактори:			
4.1. Розвиток порталу «Дія» та електронних державних сервісів	3	+1	+3
4.2. Впровадження штучного інтелекту в HR-процеси	2	+1	+2
4.3. Необхідність модернізації IT-інфраструктури установи	2	-1	-2
4.4. Кіберзагрози та вимоги до захисту персональних даних	2	-1	-2
Разом за технологічними факторами			+1
5. Екологічні фактори:			
5.1. Енергетична криза та нестабільне електропостачання	2	-1	-2
5.2. Запит суспільства на сталий розвиток та зелені офіси	1	+1	+1
5.3. Наслідки воєнних дій для офісної інфраструктури	2	-1	-2
Разом за екологічними факторами			-3
6. Правові фактори:			
6.1. Реформа служби в органах місцевого самоврядування (Закон №3077-IX)	3	+1	+3
6.2. Жорсткі обмеження ЄТС у питаннях оплати праці	3	-1	-3
6.3. Антикорупційне законодавство та декларування доходів	2	+1	+2
6.4. Захист персональних даних (GDPR-сумісність)	2	-1	-2
Разом за правовими факторами			0

Джерело: розроблено автором на основі аналізу зовнішнього середовища функціонування Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради.

Виявлені особливості зовнішнього середовища обумовлюють необхідність переходу до гнучкої моделі управління кадровим потенціалом, що враховуватиме:

1) обмеженість бюджетних ресурсів та потребу в розвитку нематеріальних стимулів;

2) можливості цифровізації для розширення охоплення послугами;

Тепер проведемо SWOT-аналіз

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз системи управління кадровим потенціалом Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради

OT SW	О - можливості О1. Залучення грантового фінансування міжнародних донорів (USAID, GIZ) О2. Впровадження цифрових сервісів через інтеграцію з порталом «Дія» О3. Партнерство з університетами Одеси для стипендіальних програм О4. Міжмуніципальні меморандуми з містами-приймачами одеситів О5. Реформа служби в ОМС - можливості диференціації виплат	Т - загрози Т1. Інфляційне знецінення заробітної плати персоналу Т2. Відтік молодих фахівців до приватного сектора Т3. Збільшення навантаження через зростання кількості ВПО Т4. Скорочення бюджетних надходжень міста Т5. Кіберзагрози та витоки персональних даних громадян
S - сильні сторони S1. Висока професійна кваліфікація персоналу (90% з вищою освітою) S2. Стабільна заробітна плата вище за середньогалузеву по Одеській обл. ($K_{1.1}=1,117$) S3. Відсутність заборгованості з виплати заробітної плати ($K_{1.3}=0$) S4. Розгалужена нормативно-правова база діяльності S5. Зниження плинності кадрів з 8,9% до 7,2% за рік	S*O 1. Розвиток цифрових сервісів на базі високої кваліфікації персоналу ($S1+O2$) 2. Стипендіальні угоди з університетами для залучення молоді ($S6+O3$) 3. Залучення грантів для розширення нематеріальних стимулів ($S2+O1$) 4. Міжмуніципальне партнерство як зразок державного менеджменту ($S1+O4$)	S*T 1. Утримання кадрів через нематеріальну мотивацію та стабільність ($S2+S3+T2$) 2. Регулярне підвищення кваліфікації для адаптації до зростання навантаження ($S6+T3$) 3. Залучення грантів для протидії інфляційному знеціненню ЗП ($S2+T1$) 4. Цифровізація послуг як інструмент захисту від кіберзагроз ($S1+T5$)

Продовження таблиці 2.17

W - слабкі сторони	W*O	W*T
W1. Плинність кадрів (7,2%) ще не досягла оптимального діапазону 4-5% W2. Низька частка молоді до 30 років (12,5%) W3. Відсутність цифрових каналів комунікації з громадянами W4. Скорочення звернень через гарячу лінію майже вдвічі (3 244 → 1 653) W5. Обмеженість матеріального стимулювання через ЄТС W6. Відсутність системи нематеріальної мотивації та наставництва	1. Впровадження чат-боту та модернізація гарячої лінії для зростання звернень (W3+W4+O2) 2. Стипендіальні програми з університетами для залучення молоді (W2+O3) 3. Міжмуніципальне партнерство для розширення охоплення послугами (W3+O4) 4. Запровадження KPI для диференціації виплат в межах реформи ОМС (W5+O5)	1. Програма нематеріального стимулювання та наставництва для зниження плинності (W1+W6+T2) 2. Цифровізація обслуговування для зниження навантаження персоналу (W3+T3) 3. Розвиток нематеріальної мотивації як відповідь на бюджетні обмеження (W5+W6+T4) 4. Підвищення кваліфікації з кібербезпеки персональних даних (W6+T5)

Джерело: розроблено автором на основі аналізу фінансової звітності, нормативних документів Департаменту та зовнішнього середовища, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Проведений SWOT-аналіз показав, що Департамент праці та соціальної політики Одеської міської ради має значний потенціал розвитку завдяки високій професійній кваліфікації персоналу (90% з вищою освітою), стабільній заробітній платі вище за середньогалузеву по Одеській області, відсутності заборгованості з виплат, розгалуженій нормативно-правовій базі діяльності та позитивній динаміці зниження плинності кадрів.

Серед ключових загроз - інфляційне знецінення заробітної плати персоналу, відтік молодих фахівців до приватного сектора, збільшення навантаження через зростання кількості ВПО, скорочення бюджетних надходжень міста та посилення кіберзагроз щодо персональних даних громадян.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз кадрового потенціалу ДП та СП ОМР. Отримані такі основні результати.

1. Департамент є бюджетною установою з загальним бюджетом 160,7 млн грн у 2026 р., лінійно-функціональною організаційною структурою та чотирма підпорядкованими центрами соціального обслуговування. Установа обслуговує мешканців чотирьох районів Одеси через мережу фронт-офісів.

2. Чисельність персоналу зросла з 203 у 2024 р. до 208 осіб у 2025 р. Приріст відбувся за рахунок категорії фахівців (+6 осіб), частка яких досягла 71,2% від загального складу. Жінки становлять 84,1% персоналу, що відповідає галузевій нормі.

3. Якісний склад персоналу характеризується зростаючою часткою осіб з повною вищою освітою (74,5%), середнім віком 44,3 роки та домінуванням групи 41-50 років (31,2%). Частка персоналу зі стажем понад 5 р. зросла до 68,3%.

4. Система управління кадровим потенціалом переважно відповідає нормативним вимогам: коефіцієнт стабільності (0,928) перевищує норматив 0,8; заборгованість з виплати заробітної плати відсутня; охоплення підвищенням кваліфікації у 2025 р. склало 21,2%, перевищивши норматив 20%.

5. Виявлено ряд проблем: коефіцієнт плинності (7,2%) ще не досягає оптимального рівня 4-5%; частка молоді до 30 р. (12,5%)

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП ТА СП ОМР

3.1. Розробка заходів з удосконалення управління кадровим потенціалом

У межах кваліфікаційної роботи пропонується інвестиційний проєкт «Цифрова модернізація управління кадровим потенціалом Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради», що передбачає комплексне реформування системи роботи з персоналом та одержувачами соціальних послуг через впровадження сучасних HR-практик, цифрових каналів комунікації та міжмуніципального партнерства.

Бізнес-ідея проєкту полягає у трансформації Департаменту з традиційної бюджетної установи у клієнтоорієнтовану цифрову соціальну службу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули для працівників із розширенням охоплення громадян послугами через чат-боти, гарячу лінію та міжміські меморандуми про співпрацю

. Така модель забезпечує одночасно підвищення продуктивності праці персоналу та якості обслуговування громадян Одеси, у тому числі вимушено переміщених осіб.

Ключові показники проєкту - загальний бюджет реалізації заходів - 114 820 грн (що становить лише 0,072% від річного бюджету установи), річний економічний ефект - 144 669 грн, термін окупності - 5-6 місяців, охоплення додатковими послугами - 2 750 переміщених одеситів та 4 200 цифрових звернень громадян на рік. Інтегральний рівень корпоративної соціальної відповідальності Департаменту прогнозується підвищити з 0,873 до 0,976, а коефіцієнт плинності кадрів - знизити з 7,2% до 4,2%.

Запропонований проєкт орієнтований на досягнення трьох взаємопов'язаних результатів: підвищення кадрового потенціалу установи, зростання задоволеності працівників умовами праці та розширення доступності соціальних послуг для громадян. Деталізація конкретних заходів проєкту здійснюється на основі результатів аналітичної частини дослідження.

Перший захід - запровадження міжмуніципального партнерства з соціального захисту переміщеного населення. В умовах масштабного вимушеного переміщення населення через збройний конфлікт Одеса є водночас містом-донором (тисячі одеситів переїхали до Вінниці, Києва, Дніпра, Рівного) та містом-реципієнтом (понад 135,9 тис. ВПО з інших регіонів перебувають на обліку у Департаменті).

Зміст меморандуму охоплює такі ключові напрями:

- взаємне інформування про зміну місця перебування одержувачів допомоги;
- електронний обмін документами щодо призначення/продовження субсидій та щомісячних виплат ВПО без необхідності особистої явки до Одеси;
- перехресна консультація фахівців через захищений відеозв'язок - одесит, перебуваючи у Вінниці, отримує консультацію від спеціаліста одеського Департаменту через відеосеанс у Вінницькому центрі;
- спільні навчальні заходи для фахівців обох структур щодо єдиних підходів до соціального обслуговування ВПО.

Впровадження заходу не потребує капітальних інвестицій - меморандум підписується за рішенням відповідних рад без виділення коштів. Організаційні витрати обмежуються робочим часом юриста для підготовки тексту меморандуму та відрядженням представників для підписання. Оцінка прямих організаційних витрат на реалізацію першого заходу представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка організаційних витрат на реалізацію заходу 1 (міжмуніципальне партнерство)

Стаття витрат	Кількість	Вартість одиниці, грн	Сума, грн
Підготовка тексту меморандуму (юрист, год)	16 год	120	1 920
Відрядження до Вінниці (підписання)	2 особи	3 200	6 400
Відрядження до Києва (підписання)	2 особи	3 800	7 600
Технічне забезпечення відеозв'язку (разове)	1 комплект	0	0 (наявне обладнання)
Адміністративні витрати (комунікація)	12 місяців	500	6 000
Разом прямих витрат			21 920

Джерело: оцінено автором на основі нормативів витрат на відрядження та консультацій

Прямі витрати на впровадження заходу складають 21 920 грн - суму, яка є незначною у контексті загального бюджету Департаменту (160,7 млн грн) та становить лише 0,014% від нього.

Але очікуваний соціальний ефект полягає в охопленні орієнтовно 2 500-3 000 переміщених одеситів, які зможуть отримувати соціальні послуги Департаменту без повернення до міста.

Оцінити прямий фінансовий ефект першого заходу дозволяє формула коефіцієнта закріплюваності нових одержувачів послуг. За аналогією з показником Z_n :

$$Z_n = \frac{(C_n - C_{nz})}{C_n} \times 100 \quad (3.1)$$

де C_n - загальна чисельність залучених через партнерство одержувачів;

C_{nz} - чисельність осіб, які припинили отримувати послуги внаслідок бюрократичних бар'єрів.

Для оцінки вартості одного "залученого" одержувача через партнерство застосуємо формулу середніх витрат на залучення:

$$CB_{\text{одерж}} = \frac{21\,920}{2\,750} = 7,97 \text{ грн / одержувач}$$

Вартість 7,97 грн на одного охопленого одержувача є надзвичайно низькою порівняно з середньою вартістю обробки одного звернення при особистому відвідуванні (витрати часу спеціаліста + приміщення + документообіг $\approx$ 45-60 грн).

Таким чином, партнерський механізм дозволяє зекономити 37-52 грн на кожному зверненні, що переводить у загальну річну економію $2\,750 \times (50 \text{ грн}) \approx 137,5$ тис. грн.

Другий захід - модернізація системи звернень громадян через розвиток цифрових каналів та оновлення гарячої лінії.

Відповідно до даних таблиці 2.2, кількість звернень через телефонну гарячу лінію скоротилась з 3 244 до 1 653 одиниць, тобто на 49,0%.

Однак ця динаміка є неоднозначною, тому що вона відображає не тільки успіхи інформаційної роботи, а й той факт, що значна частина громадян - передусім особи похилого віку, які є найчисленнішою категорією отримувачів (16 965 осіб, або 24,4%) - просто не може скористатись іншими каналами через відсутність навичок роботи з інтернетом.

Захід охоплює два паралельні підпроекти.

Перший - оновлення гарячої лінії для осіб похилого віку: збільшення кількості операторів у години пік (9:00-12:00), впровадження системи зворотного дзвінка (callback), запис часто задаваних питань у вигляді голосового меню (IVR).

Другий підпроект - запровадження чат-бота у соціальних мережах (Facebook, Telegram) та через застосунок "Дія" для ВПО та осіб з інвалідністю, що включає автоматизовану перевірку статусу справи, консультацію щодо необхідних документів та запис на прийом до фахівця.

Ефективність каналу зв'язку оцінюється через адаптований показник CTR - відношення кількості звернень через конкретний канал до загального обсягу:

$$CTR = \frac{\text{Кількість звернень через чат – бот}}{\text{Загальна кількість звернень}} \times 100\%$$

Фактичний показник гарячої лінії у 2025 р.:

$$E_{\text{ГЛ(факт)}} = \frac{1\,653}{46\,196} \times 100\% = 3,6\%$$

Прогнозний показник після оновлення гарячої лінії - повернення до рівня 2024 р. та вище:

$$E_{\text{ГЛ(ціль)}} = \frac{3\,200}{48\,000} \times 100\% = 6,7\%$$

Прогнозна кількість звернень через чат-бот після запровадження:

$$CTR = \frac{4\,200}{46\,196} \times 100\% = 9,1\%$$

Таблиця 3.2 містить розбивку витрат на реалізацію другого заходу з розрізом за двома підпроектами.

Таблиця 3.2

Кошторис витрат на модернізацію системи звернень (захід 2)

№	Стаття витрат	Сума, грн	Тип	Відповідальний
	Підпроект А: оновлення гарячої лінії			Упр. ФГЗ
1	Система callback (налаштування)	14 000	Разово	ІТ-фахівець
2	IVR-голосове меню (запис + монтаж)	8 500	Разово	Підрядник
3	Навчання операторів (4 особи)	3 200	Разово	HR-підрозділ
	Підпроект Б: чат-бот			ІТ + соцмережі
4	Розробка чат-бота (Facebook + Telegram)	38 000	Разово	ІТ-підрядник
5	Інтеграція з реєстром ВПО (API)	22 000	Разово	ІТ-підрядник
6	Навчання адміністратора чат-бота	2 400	Разово	HR-підрозділ
7	Технічна підтримка (рік)	12 000	Щорічно	ІТ-підрядник
	Разом разових витрат	88 100		
	Разом поточних витрат (рік)	12 000		

Джерело: оцінено автором на основі ринкових цін на ІТ-послуги (2025-2026 рр.)

Загальні одноразові інвестиції складають 88 100 грн, що становить 0,055% від річного бюджету Департаменту.

При очікуваному охопленні 4 200 звернень через чат-бот та додаткових 1 550 через оновлену гарячу лінію, вартість одного обслуженого звернення через нові канали складе:

$$C_{\text{звер}} = \frac{88\,100 + 12\,000}{5\,750} = 17,4 \text{ грн / звернення}$$

Порівняно з вартістю особистого прийому (45-60 грн), цифровий канал є в 2,6-3,5 рази дешевшим. При цьому доступний 24/7, що особливо важливо для ВПО в інших часових поясах та для осіб з обмеженою мобільністю.

Третій захід - зниження плинності кадрів через програму нематеріального стимулювання.

Незважаючи на позитивну динаміку, коефіцієнт плинності (7,2%) ще не досяг оптимального рівня 4-5%, встановленого для органів місцевого самоврядування.

В умовах бюджетного фінансування підвищення окладів є обмеженим нормативно, тому акцент робиться на нематеріальних стимулах. Запропонований захід охоплює такі компоненти:

1. Щоквартальне відзначення кращого фахівця підрозділу з внутрішнім публічним визнанням на сайті департаменту.
2. Програма гнучкого графіку для фахівців з дітьми до 14 років (зсув початку роботи на 09:00 без зміни тривалості) - охоплює орієнтовно 38 осіб.
3. Корпоративний коучинг для молодих фахівців: наставництво від досвідчених співробітників зі стажем понад 10 років.

Показник закріплюваності нових працівників, що відображає ефективність адаптаційного компонента третього заходу.

$$З_{\text{н}} = \frac{(Ч_{\text{н}} - Ч_{\text{нз}})}{Ч_{\text{н}}} \times 100 \quad (3.2)$$

де $Ч_{\text{н}}$ - кількість прийнятих на роботу за звітний рік;

$Ч_{\text{нз}}$ - кількість звільнених до закінчення випробувального строку (3 місяці).

У 2025 р. прийнято 21 особу, 3 з яких звільнились до закінчення випробувального терміну:

$$З_n = \frac{(21 - 3)}{21} \times 100 = 85,7\%$$

Цільове значення після впровадження програми наставництва - $З_n \geq 95\%$.

Це означає, що з 20 прийнятих у 2026 р. звільниться не більше 1 особи протягом випробувального строку.

Розрахунок очікуваного ефекту від зниження плинності до цільових 4,2%:

$$E_c = \Sigma Y \times \left(1 - \frac{K_{\text{пл.пл}}}{K_{\text{пл.ф}}} \right) \quad (3.3)$$

де ΣY - середньорічна шкода від плинності кадрів, грн;

$K_{\text{пл.пл}}$ - прогнозний коефіцієнт плинності (0,042);

$K_{\text{пл.ф}}$ - фактичний коефіцієнт плинності (0,072).

Середньорічна шкода від однієї ротації у бюджетній установі включає: витрати на пошук (оголошення, інтерв'ю - $\approx 8\,500$ грн), зниження продуктивності до адаптації нового ($\approx 9\,200$ грн за 2 міс.), навчання ($\approx 7\,100$ грн). При 15 ротаціях на рік $\Sigma Y = 15 \times (8\,500 + 9\,200 + 7\,100) = 15 \times 15\,800 = 237\,000$ грн.

$$E_c = 237\,000 \times \left(1 - \frac{0,042}{0,072} \right) = 237\,000 \times 0,417 = 98\,829 \text{ грн}$$

Річна економія від зниження плинності до цільового рівня складає майже 99 тис. грн.

Четвертий захід - розширення охоплення підвищенням кваліфікації та залучення молодих фахівців. У 2025 р. підвищення кваліфікації охопило 44 особи (21,2%), що хоча і перевищило норматив 20%, але є недостатнім для установи, яка щорічно оновлює нормативну базу соціальних виплат.

Перша - збільшення охоплення підвищенням кваліфікації до 30% від загальної чисельності через дистанційні курси на платформі НАДС та тренінги від ООН-Жінки і UNICEF (безкоштовні для бюджетних установ).

Друга - запровадження стипендіальної угоди з Одеським університетом внутрішніх справ та ОНУ ім. Мечникова: студенти 3-4 курсів соціального або правового профілю проходять оплачувану практику з подальшим пріоритетним прийомом на вакантні посади.

Третя - проведення Дня відкритих дверей для студентів двічі на рік.

Цільові показники четвертого заходу розраховуються за формулою:

$$K_{4.1} = \frac{\text{Ч}_{\text{під.кв}}}{\text{Ч}} \quad (3.4)$$

де $\text{Ч}_{\text{під.кв}}$ - чисельність працівників, які пройшли підвищення кваліфікації;

Ч - середньооблікова чисельність персоналу.

При охопленні 64 осіб з прогнозного штату 212 у 2026 р.:

$$K_{4.1(\text{ціль})} = \frac{64}{212} = 0,302 > 0,200$$

Розрахунок витрат на підвищення кваліфікації за показником $K_{4.2}$:

$$K_{4.2} = \frac{B_{\text{навч}}}{\text{ФОП}} \times 100\% \quad (3.5)$$

де $B_{\text{навч}}$ - сума витрат на навчання, грн;

ФОП - фонд оплати праці, грн.

При цільових витратах на навчання 596 800 грн (дистанційні курси + стипендіальні угоди + тренінги):

$$K_{4.2} = \frac{596\,800}{29\,800\,000} \times 100\% = 2,00\%$$

Цей рівень відповідає мінімальній нормі методичних рекомендацій (2% від ФОП). Середня вартість навчання одного працівника:

$$CB_n = \frac{3B_n}{\text{Ч}_n}$$

$$CB_n = \frac{596\,800}{64} = 9\,325 \text{ грн / ос.}$$

Дорожня карта впровадження всіх чотирьох заходів систематизована в таблиці 3.3, що дозволяє оцінити послідовність і строки реалізації кожного компонента.

Таблиця 3.3

Дорожня карта впровадження заходів (2026 рік)

Захід / дія	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Відповідальний
Захід 1: міжмуніципальне партнерство						
Підготовка тексту меморандуму	✓					Юрист
Підписання (Вінниця)		✓				Директор
Підписання (Київ)			✓			Директор
Запуск перехресних консультацій				✓		Фахівці
Захід 2: цифрові канали						
ТЗ на чат-бот та IVR	✓					ІТ-підрозділ
Розробка та тестування		✓	✓			ІТ-підрядник
Запуск чат-бота				✓		ІТ + соцмережі
Оновлення гарячої лінії (callback)		✓				Оператори
Захід 3: нематеріальне стимулювання						
Програма наставництва (запуск)	✓					HR-підрозділ
Перше відзначення кращих фахівців			✓			Директор
Захід 4: підвищення кваліфікації						
Угоди з університетами	✓	✓				Директор + HR
Перша хвиля дист. навчання (НАДС)			✓	✓		HR

Джерело: складено автором

Дорожня карта охоплює 5 місяців активного впровадження - з лютого по червень 2026 р. Паралельна реалізація заходів 3 та 4 можлива без конфлікту ресурсів, оскільки вони задіюють різних виконавців.

Зведений перелік усіх заходів та їхній зв'язок з проблемами, виявленими у розділі 2, представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Зведений перелік заходів з удосконалення управління кадровим потенціалом ДП та СП ОМР

№	Проблема (розд. 2)	Захід	Виконавець	Очікуваний результат
1	Переміщені одесити без доступу до послуг	Меморандуми з Вінницею та Києвом	Директор + юрист	2 750 нових охоплених; 7,97 грн/одержувач
2	Скорочення гарячої лінії, відсутність цифрових каналів	Чат-бот + оновлена гаряча лінія	ІТ-підрозділ + HR	5 750 нових звернень; 17,4 грн/звернення
3	Плинність 7,2% (вище норми 5%)	Нематеріальне стимулювання + наставництво	HR-підрозділ	$K_{3.2} \leq 0,042$; економія 98 829 грн/рік
4	Частка молоді 12,5% без зростання; кваліфікація - лише 21,2%	Кваліфікація 30% + стипендіальні угоди	Директор + HR	$K_{4.1} = 0,302$; $K_{4.2} = 2,0\%$

Джерело: складено автором на основі аналізу розділу 2 та розроблених заходів

Таким чином, чотири запропоновані заходи є взаємно доповнювальними: перший і другий розширюють географічне та цифрове охоплення (зовнішній вимір), третій і четвертий зміцнюють внутрішній кадровий потенціал.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів реалізується через розрахунок системи показників управління кадровим

потенціалом у відповідності до методики оцінки КСВ у соціально-трудовах відносинах.

Розрахунки виконуються за двома блоками: по-перше - порівняння поточних показників Департаменту з нормативними, по-друге - прогнозування їхніх значень після реалізації заходів. Усі формули використовуються виключно відповідно до методичних рекомендацій.

Напрям «Оплата праці». Першим розраховується коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати у Департаменті до середньогалузевого рівня:

$$K_{1.1} = \frac{ЗП_{\text{під}}}{ЗП_{\text{гал}}} \quad (3.6)$$

де ЗП_{під} - середньомісячна заробітна плата в Департаменті, грн;

ЗП_{гал} - середньомісячна заробітна плата у сфері державного управління по Одеській обл., грн.

За даними Державної служби статистики, середня заробітна плата у сфері державного управління по Одеській області у 2025 р. склала 14 500 грн. Заробітна плата у Департаменті - 16 200 грн (табл. 2.13):

$$K_{1.1} = \frac{16\,200}{14\,500} = 1,117$$

Значення $K_{1.1} = 1,117$ перевищує нормативне значення 1,0, що свідчить про те, що заробітна плата у Департаменті є вищою за середньогалузевий рівень. Це позитивний фактор утримання кадрів і один з чинників зниження плинності. Коефіцієнт зростання заробітної плати:

$$K_{1.5} = \frac{ЗП_{\text{зв}}}{ЗП_{\text{п}}} \quad (3.7)$$

де ЗП_{зв} - розмір середньомісячної заробітної плати у звітному році;

ЗП_п - розмір у попередньому році.

$$K_{1.5} = \frac{16\,200}{14\,800} = 1,095$$

Нормативне значення $K_{1.5}$ дорівнює індексу інфляції. Офіційний індекс споживчих цін у 2025 р. склав 1,071 (7,1%).

Значення 1,095 перевищує індекс інфляції, що підтверджує реальне зростання заробітної плати персоналу Департаменту. Коефіцієнт заборгованості з виплати заробітної плати:

$$K_{1.3} = \frac{ЗП_{заборг}}{ФОП} = \frac{0}{29\,800\,000} = 0 \text{ (норматив} = 0)$$

Заборгованість з виплати заробітної плати відсутня повністю - норматив виконано. Це є одним з найсильніших конкурентних переваг Департаменту як роботодавця в умовах воєнного стану.

Напрямок «Умови та безпека праці». Рівень дотримання санітарно-гігієнічних умов праці:

$$K_{2.1} = \frac{Ч_{нор}}{Ч} \quad (3.8)$$

де $Ч_{нор}$ - чисельність працівників, що працюють в умовах, що відповідають нормам;

$Ч$ - середньооблікова чисельність.

$$K_{2.1} = \frac{208}{208} = 1,0$$

Усі 208 посадових осіб забезпечені нормативними умовами праці (офісні приміщення відповідають санітарним нормам) - $K_{2.1} = 1,0$ при нормативі 1,0. Рівень виробничого травматизму та смертності у Департаменті дорівнює нулю, що обумовлено специфікою адміністративної роботи:

$$K_{2.3} = \frac{0}{208} = 0 \text{ (норматив} = 0)$$

Напрямок «Зайнятість». Коефіцієнт стабільності кадрів є одним з ключових показників системи:

$$K_{3.1} = \frac{Ч_{5р}}{Ч} \quad (3.9)$$

де $Ч_{5р}$ - чисельність працівників зі стажем роботи в Департаменті 5 і більше років;

$Ч$ - середньооблікова чисельність.

За даними розділу 2, частка персоналу зі стажем понад 5 р. у 2025 р. складає 68,3%, або 142 особи:

$$K_{3.1(2025)} = \frac{142}{208} = 0,683$$

Нормативне значення для $K_{3.1}$ - 0,80. Фактичне значення 0,683 є нижчим за норматив, однак позитивним є зростання порівняно з попереднім роком.

Цей показник є основним резервом для підвищення через реалізацію заходів 3 та 4. Після 2-3 років реалізації програми наставництва та стипендіальних угод прогнозується $K_{3.1} \geq 0,75$.

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{3.2} = \frac{Ч_{\text{плин}}}{Ч}$$

Поточне значення $K_{3.2} = 0,072$ (2025 р.). Цільове значення після реалізації заходу 3:

$$K_{3.2(\text{ціль})} = \frac{9}{212} = 0,042 \leq 0,050$$

Рівень вимушеної неповної зайнятості:

$$K_{3.3} = \frac{Ч_{\text{неп.зайн}}}{Ч}$$

$$K_{3.3} = \frac{0}{208} = 0 \text{ (норматив} = 0)$$

Вимушена неповна зайнятість у Департаменті відсутня - всі 208 осіб зайняті в нормальному режимі, що відповідає нормативу (0).

Напрямок «Розвиток персоналу та соціальні витрати». Коефіцієнт підвищення кваліфікації кадрів:

$$K_{4.1} = \frac{Ч_{\text{під.кв}}}{Ч}$$

Поточне значення $K_{4.1} = 0,212$ (2025 р.) вже перевищує норматив 0,200. Цільове значення після реалізації заходу 4:

$$K_{4.1(\text{ціль})} = \frac{64}{212} = 0,302 > 0,200$$

Витрати на підвищення кваліфікації у ФОП:

$$K_{4.2} = \frac{B_{\text{навч}}}{\text{ФОП}} \times 100\%$$

$$K_{4.2} = \frac{596\,800}{29\,800\,000} \times 100\% = 2,00\%$$

Середні витрати на навчання одного фахівця:

$$CB_n = \frac{3B_n}{\text{Ч}_n}$$

$$CB_n = \frac{596\,800}{64} = 9\,325 \text{ грн / ос.}$$

Реальний грошовий виток з бюджету Департаменту є мінімальним - основну вартість покриває НАДС та міжнародні партнери. Напряв «Соціальне партнерство». Охоплення колективним договором:

$$K_{5.1} = \frac{\text{Ч}_{\text{ох.дог}}}{\text{Ч}}$$

$$K_{5.1} = \frac{208}{208} = 1,00 (100\%)$$

Усі 208 працівників Департаменту охоплені колективним договором, що відповідає нормативному значенню. Коефіцієнти участі у страйках та кількість колективних трудових спорів дорівнюють нулю (нормативне значення = 0), що свідчить про сприятливий соціально-трудоий клімат в установі.

Стандартизація показників. Після розрахунку фактичних значень всіх показників проводиться їхня стандартизація шляхом порівняння з нормативами за формулою:

$$K_i = \frac{X_{\text{факт}}}{X_{\text{норм}}} \quad (3.10)$$

де $X_{\text{факт}}$ - фактичне значення показника;

$X_{\text{норм}}$ - нормативне значення.

(Якщо $K_i > 1$ - прирівнюється до 1)

Результати стандартизації для всіх ключових показників наведено в таблиці 3.5 - як фактичних значень 2025 р., так і прогнозних після реалізації заходів у 2026-2027 рр.

Таблиця 3.5

Стандартизовані показники управління кадровим потенціалом ДП та
СП ОМР

Показник	Форм.	Факт 2025	Норматив	Ki (2025)	Прогноз Ki (2026)
K _{1.1} (з/п до галузевої)	K _{1.1}	1,117	1,00	1,00	1,00
K _{1.3} (заборгованість з з/п)	K _{1.3}	0	0	1,00	1,00
K _{1.5} (зростання з/п)	K _{1.5}	1,095	1,071	1,00	1,00
K _{2.1} (умови праці)	K _{2.1}	1,00	1,00	1,00	1,00
K _{3.1} (стабільність кадрів)	K _{3.1}	0,683	0,80	0,854	0,938
K _{3.2} (плинність)	K _{3.2}	0,072	0,050	0,694	1,00
K _{3.3} (неповна зайн.)	K _{3.3}	0	0	1,00	1,00
K _{4.1} (підвищення кваліф.)	K _{4.1}	0,212	0,200	1,00	1,00
K _{4.2} (витрати на навч./ФОП)	K _{4.2}	н/в	0,020	0,00	1,00
K _{5.1} (колект. договір)	K _{5.1}	1,00	галуз.	1,00	1,00
Загальний K(кіл)				0,865	0,973

Джерело: розраховано автором за методичними формулами та прогнозними даними

Зведений кількісний показник КСВ у соціально-трудових відносинах розраховується за формулою:

$$K_{\text{кіл}} = \frac{\sum Ki}{n} \quad (3.11)$$

де n - кількість стандартизованих показників;

Ki - стандартизовані значення показників.

Для фактичного стану 2025 р. (без урахування K_{4.2} = 0, що штучно знижує середнє, оскільки витрати не виокремлено в обліку):

$$\begin{aligned}
 & K_{\text{кіл}(2025)} \\
 &= \frac{1,00 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,854 + 0,694 + 1,00 + 1,00 + 0 + 1,00}{10} \\
 &= 0,855
 \end{aligned}$$

Після реалізації всіх заходів у 2026-2027 рр. прогнозний показник:

$$K_{\text{кіл}} = \frac{1,00 + 1,00 + 0,84 + 1,00 + 1,00 + 1,00}{6} = \frac{5,84}{6} = 0,973$$

Загальний рівень КСВ у соціально-трудовах відносинах визначається за формулою, що враховує як кількісний показник, так і коефіцієнт якості:

$$PCB = \alpha \times K_{\text{кл}} + \beta \times K_{\text{як}} \quad (3.12)$$

де $\alpha = 0,9$ - ваговий коефіцієнт кількісного показника;

$\beta = 0,1$ - ваговий коефіцієнт якісного показника;

$K(\text{як})$ - коефіцієнт якості КСВ (оцінюється на рівні 1,0 за наявності всіх якісних параметрів).

$$PCB = 0,9 \times 0,973 + 0,1 \times 1,0 = 0,876 + 0,100 = 0,976$$

Таким чином, після реалізації чотирьох запропонованих заходів загальний рівень КСВ у соціально-трудовах відносинах сягне 0,976 при максимально можливому значенні 1,0.

Це переведе Департамент у категорію установ з високим рівнем соціальної відповідальності. Зведений порівняльний аналіз ключових показників до та після реалізації заходів поданий в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Зведений розрахунок ефектів від реалізації заходів удосконалення управління кадровим потенціалом ДП та СП ОМР

№	Захід	Витрати, грн	Ефект кількісний	Ефект показника	Статус
1	Міжмуніципальне партнерство	21 920	2 750 нових одержувачів	Зн → 95%	Новий
2	Чат-бот + гаряча лінія	88 100 (разово) + 12 000/рік	4 200 + 1 550 звернень	CTR: 9,1% чат-бот	Новий
3	Нематеріальне стимулювання	4 800/рік	Ес = 98 829 грн/рік	К _{з.2} : 0,072→0,042	Економія
4	Кваліфікація + молодь	596 800 (спільно з НАДС)	+20 навчених; +3 студенти	К _{4.1} : 0,212→0,302	Розширення
	Загальний бюджет Департаменту	114 820 грн*		К(кл): 0,855→0,973	
	РСВ (загальний рівень КСВ)			0,873→0,976	

Джерело: розраховано автором; * - без витрат НАДС та міжнародних організацій, які фінансуються окремо

Загальний бюджет чотирьох заходів з коштів Департаменту становить 114 820 грн, що є 0,072% від загального бюджету установи.

Окупність заходів 2 та 3 разом:

$$TOI = \frac{88\,100 + 12\,000}{98\,829} = 1,02 \text{ року} \approx 12 - 13 \text{ місяців}$$

Термін окупності цифрових заходів та заходу зі зниження плинності складає близько 12-13 місяців, що є прийнятним для бюджетної установи. Показники продуктивності праці у розрізі кількості оброблених звернень на одного працівника:

$$P_{\text{пр}} = \frac{O}{\text{Ч}_{\text{со}}} \quad (3.13)$$

де O - кількість розглянутих звернень (обсяг "виробленої продукції" для Департаменту);

$\text{Ч}_{\text{со}}$ - середньооблікова чисельність.

$$P_{\text{пр}(2024)} = \frac{44\,631}{203} = 219,9 \text{ звернення / ос.}$$

$$P_{\text{пр}(2025)} = \frac{41\,272}{208} = 198,4 \text{ звернення / ос.}$$

Зниження показника у 2025 р. порівняно з 2024 р. пояснюється зростанням штату (з 203 до 208 осіб) при одночасному скороченні загального обсягу звернень (-7,5%) внаслідок успішної превентивної інформаційної роботи. Після реалізації заходів 1 та 2, що забезпечать приток нових звернень від переміщених одеситів та через цифрові канали, прогнозний показник:

$$P_{\text{пр(ціль)}} = \frac{46\,000}{212} = 217,0 \text{ звернення / ос.}$$

Цей рівень відповідає показнику 2024 р. при більшому штаті - тобто загальна ефективність зростає. Завершальна таблиця 3.7 містить порівняльну оцінку всіх ключових показників управління кадровим потенціалом до та після реалізації заходів.

Таблиця 3.7

Порівняльна оцінка показників управління кадровим потенціалом ДП
та СП ОМР до та після реалізації заходів

Показник	Форм.	Факт 2025	Прогноз 2026-27	Норматив	Статус
К _{1.1} (з/п / галузева)	К _{1.1}	1,117	1,120	≥1,0	Норм.
К _{1.3} (заборгованість з з/п)	К _{1.3}	0	0	0	Норм.
К _{1.5} (зростання з/п)	К _{1.5}	1,095	≥1,08	≥інфл.	Норм.
К _{2.1} (умови праці)	К _{2.1}	1,00	1,00	1,00	Норм.
К _{3.1} (стабільність кадрів)	К _{3.1}	0,683	≥0,75	0,80	Зростання
К _{3.2} (плинність)	К _{3.2}	0,072	0,042	≤0,05	Норм.
К _{3.3} (неповна зайнятість)	К _{3.3}	0	0	0	Норм.
К _{4.1} (підвищення кваліф.)	К _{4.1}	0,212	0,302	≥0,20	Норм.
К _{4.2} (витрати навч./ФОП)	К _{4.2}	н/в	2,00%	2-10%	Запуск
К _{5.1} (охоп. колект. дог.)	К _{5.1}	1,00	1,00	галуз.	Норм.
Ппр (звернень / особу)	Ппр=О/Чсо	198,4	217,0	Зростання	Зростання
Ес (ефект від зниж. плинн.)	Ес	н/в	98 829 грн	Макс.	Новий
К(кіл) - зведений показник	Σ/n	0,855	0,973	1,00	Зрост.
РСВ - загальний рівень КСВ	α×К+β×К	0,873	0,976	1,00	Зрост.

Джерело: розраховано автором за методичними формулами та прогнозними даними

З чотирнадцяти розрахованих показників чотири вже відповідають нормативам і після реалізації заходів збережуть цей рівень. Два показники (К_{3.1} та К_{4.2}) перебувають у зоні покращення - вони зростають, але ще не досягли норми. Решта показників або вже на нормативному рівні, або перевищують його.

Структуру витрат подано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати на реалізацію заходів з удосконалення управління кадровим
потенціалом ДП та СП ОМР

№ з/п	Заходи	Виконавець	Сума витрат, грн
1	Запровадження міжмуніципального партнерства (підготовка меморандумів, відрядження, адмін. витрати)	Директор, юрист	21 920
2	Модернізація системи звернень: чат-бот (Facebook, Telegram, Дія) + оновлення гарячої лінії (callback, IVR)	ІТ-підрозділ, HR-підрозділ	88 100 (разово) + 12 000/рік
3	Програма нематеріального стимулювання та наставництва (відзначення фахівців, гнучкий графік, коучинг)	HR-підрозділ	4 800/рік
4	Розширення охоплення підвищенням кваліфікації (дист. курси НАДС, тренінги ООН-Жінки, UNICEF) + стипендіальні угоди з університетами	Директор, HR-підрозділ	596 800 (спільно з НАДС)
Загальна сума витрат з коштів Департаменту:			114 820 грн

Джерело: оцінено автором на основі ринкових цін на ІТ-послуги та нормативів витрат на відрядження

Загальний бюджет чотирьох заходів з коштів Департаменту становить 114 820 грн, що відповідає лише 0,072% від загального бюджету установи (160,7 млн грн). Витрати на заходи 1 та 3 є мінімальними і не потребують окремих бюджетних статей. Основна інвестиційна складова — розробка чат-бота та IVR (захід 2) — становить 88 100 грн разових витрат і 12 000 грн щорічно.

На підставі аналізу фактичних даних Департаменту та галузевих орієнтирів сформульовано прогнозні зміни ключових показників діяльності внаслідок реалізації заходів.

Джерелом прогнозних оцінок є - аналіз тенденцій 2024–2025 рр., норми методичних рекомендацій з КСВ у соціально-трудовах відносинах та практика аналогічних бюджетних установ.

Таблиця 3.9

Напрями та джерела зростання після реалізації заходів (прогноз)

Напрямок змін	Джерело зростання	Прогнозоване зростання / зниження
Продуктивність праці, звернень/ос./рік	Приток нових звернень через цифрові канали та партнерство	+9,4% (з 198,4 до 217,0)
Плинність кадрів, %	Підвищення мотивації через наставництво та нематеріальне стимулювання	-41,7% (з 7,2% до 4,2%)
Охоплення підвищенням кваліфікації, %	Дистанційні курси НАДС + тренінги міжнародних організацій + стипендіальні угоди	+42,5% (з 21,2% до 30,2%)
Кількість охоплених отримувачів послуг (нові)	Міжмуніципальне партнерство (переміщені одесити)	+2 750 осіб
Кількість звернень через цифрові канали	Запуск чат-бота та оновлення гарячої лінії	+5 750 звернень (CTR чат-бот = 9,1%)

Джерело: складено автором на основі аналізу розділу 2 та розроблених заходів

На підставі прогнозних оцінок розраховано зміну ключових показників ДП та СП ОМР до і після впровадження запропонованих заходів. Базою порівняння слугують фактичні дані 2025 р.

Таблиця 3.10

Прогноз щодо зміни показників діяльності ДП та СП ОМР

Показник	До впровадження (2025)	Після впровадження (2026-27)	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Продуктивність праці, звернень/ос.	198,4	217,0	+18,6	+9,4
Плинність кадрів, %	7,2	4,2	-3,0 п.п.	-41,7
К _{4.1} (охоп. підвищенням кваліфікації)	0,212	0,302	+0,09	+42,5
К _{3.1} (стабільність кадрів)	0,683	≥0,75	+0,067	+9,8
К(кіл) — зведений показник КСВ	0,855	0,973	+0,118	+13,8
РСВ — загальний рівень КСВ	0,873	0,976	+0,103	+11,8

Джерело: розраховано автором за методичними формулами та прогнозними даними

Загальний річний економічний ефект від реалізації заходів розраховується за формулою:

$$E_p = \Delta C + \Delta П - B_p$$

де: ΔC — зменшення операційних (поточних) витрат завдяки зниженню плинності кадрів;

$\Delta П$ — резерв зростання результативності за рахунок підвищення продуктивності праці;

B_p — витрати на реалізацію заходів.

Економія витрат унаслідок зниження плинності кадрів розраховується за формулою:

$$E_c = \Sigma Y \times (1 - K_{\text{плин.пл}} / K_{\text{плин.ф}})$$

де: ΣY — середньорічний збиток від плинності кадрів, грн; $K_{\text{плин.пл}}$ — очікуваний коефіцієнт плинності після впровадження заходу 3 (0,042); $K_{\text{плин.ф}}$ — фактичний коефіцієнт плинності (0,072).

Вихідні дані для розрахунку наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Вихідні дані для розрахунку економії витрат від зниження плинності кадрів

Складова збитку від плинності кадрів	Одиниці	Сума, грн
Y_1 — збиток від недоотримання послуг у працівників, які вирішили звільнитись (зниження продуктивності протягом місяця до звільнення: 15 ос. $\times$ 16 200 грн / 12 міс. $\approx$ 1 350 грн/міс. $\times$ 4 міс.)	грн	81 000
Y_2 — збиток від зниженої продуктивності новоприйнятих (15 ос. $\times$ 16 200 грн $\times$ 0,3 коеф. $\times$ 2 міс.)	грн	145 800
Y_3 — витрати на навчання та адаптацію новоприйнятих (15 ос. $\times$ 7 100 грн)	грн	106 500
Y_4 — організаційні витрати на пошук та оформлення (15 ос. $\times$ 8 500 грн: оголошення, інтерв'ю, HR-супровід)	грн	127 500
Загальний річний збиток від плинності кадрів (ΣY):		460 800
Коефіцієнт плинності кадрів плановий (після впровадження заходу 3)	%	4,2
Коефіцієнт плинності кадрів фактичний (до впровадження)	%	7,2

Джерело: розраховано автором на основі аналітичних матеріалів ДП та СП ОМР

Розрахунок економії витрат:

$$E_c = 460\,800 \times (1 - 0,042 / 0,072) = 460\,800 \times 0,417 = 192\,154 \text{ грн}$$

Таким чином, зниження плинності кадрів з 7,2% до цільових 4,2% дозволить щорічно зекономити 192 154 грн.

Резерв зростання результативності через підвищення продуктивності праці персоналу розраховується на основі прогнозованого збільшення кількості оброблених звернень:

$$\Delta\P = (\text{Ппр(ціль)} - \text{Ппр(факт)}) \times \text{Ч} \times \text{Взверн}$$

де: Ппр(ціль) = 217,0 звернень/ос. — прогнозна продуктивність після реалізації заходів 1 та 2;

Ппр(факт) = 198,4 звернень/ос. — фактична продуктивність 2025 р.;

Ч = 208 осіб — середньооблікова чисельність;

Взверн $\approx$ 17,4 грн — вартість одного звернення через цифровий канал.

$$\Delta\P = (217,0 - 198,4) \times 208 \times 17,4 = 18,6 \times 208 \times 17,4 = 67\,335 \text{ грн}$$

Підставляємо всі складові у формулу загального економічного ефекту:

$$E_p = \Delta C + \Delta\P - V_p$$

$$E_p = 192\,154 + 67\,335 - 114\,820 = 144\,669 \text{ грн}$$

Загальний річний економічний ефект від реалізації чотирьох заходів становить 144 669 грн. При цьому термін окупності витрат складає:

$$TOI = V_p / (\Delta C + \Delta\P) = 114\,820 / (192\,154 + 67\,335) = 114\,820 / 259\,489 \approx 0,44 \text{ року (5–6 місяців)}$$

Термін окупності у 5–6 місяців є надзвичайно прийнятним для бюджетної установи, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Крім того, починаючи з другого року реалізації, щорічний ефект збільшуватиметься за рахунок виключення разових витрат на розробку (88 100 грн), а залишаться лише поточні витрати — 12 000 грн/рік (ІТ-підтримка) та 4 800 грн/рік (нематеріальне стимулювання).

Таким чином, економічне обґрунтування підтверджує, що сукупний ефект від реалізації чотирьох взаємодоповнювальних заходів суттєво перевищує витрати на їх впровадження, а загальний рівень корпоративної

соціальної відповідальності Департаменту зростає з 0,873 до 0,976 — практично до максимально можливого рівня.

Висновки до розділу 3

Розроблений проєкт удосконалення управління кадровим потенціалом ДП та СП ОМР об'єднує чотири взаємно доповнювальних заходи, кожен з яких вирішує конкретну проблему, ідентифіковану за результатами аналізу розділу 2.

Перший захід - запровадження міжмуніципального партнерства з Вінницею та Києвом - забезпечує охоплення соціальними послугами орієнтовно 2 750 переміщених одеситів, які не можуть особисто відвідати Департамент. Вартість одного охопленого одержувача складає 7,97 грн при загальних витратах 21 920 грн, що є в 5-7 разів дешевше від стандартного особистого прийому.

Другий захід - модернізація системи звернень через чат-бот (Facebook, Telegram, Дія) та оновлення гарячої лінії - забезпечує 4 200 звернень через цифровий канал (CTR = 9,1%) та додаткові 1 550 через оновлену гарячу лінію. Вартість одного цифрового звернення складає 17,4 грн проти 45-60 грн при особистому прийомі.

Третій захід - програма нематеріального стимулювання та наставництва - забезпечує зниження коефіцієнта плинності $K_{3.2}$ з 0,072 до 0,042 (цільове $\leq 0,05$) та річну економію від зменшення ротацій у сумі $E_c = 98\,829$ грн ($E_c = 237\,000 \times (1 - 0,042/0,072)$). Прямі витрати на захід складають лише 4 800 грн/рік.

Четвертий захід - розширення охоплення підвищенням кваліфікації до 30% ($K_{4.1} = 0,302$) та стипендіальні угоди з університетами - забезпечує середню вартість навчання $СВн = 9\,325$ грн/особу та виокремлення витрат на навчання у розмірі 2% від ФОП ($K_{4.2} = 2,0\%$).

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління кадровим потенціалом Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради зроблено такі висновки.

По-перше, кадровий потенціал є багатовимірною динамічною характеристикою сукупних можливостей персоналу, що охоплює психофізіологічний, кваліфікаційний, особистісний та мотиваційний виміри.

По-друге, аналіз Департаменту праці та соціальної політики ОМР (208 осіб, бюджет 160,7 млн грн) виявив три системні проблеми: плинність кадрів 7,2% при нормативі $\leq 5\%$, охоплення підвищенням кваліфікації лише 21,2% без системності, відсутність виокремленого бюджету на навчання. Зведений показник КСВ — 0,855/1,0

По-третє, для вирішення виявлених проблем розроблено чотири заходи: запровадження міжмуніципального партнерства (охоплення 2 750 переміщених одеситів, вартість 7,97 грн/особу); модернізація системи звернень через чат-бот та гарячу лінію (5 750 додаткових звернень, вартість 17,4 грн проти 45–60 грн при особистому прийомі); програма нематеріального стимулювання й наставництва (зниження плинності з 7,2% до 4,2%, економія 192 154 грн/рік).

Економічне обґрунтування підтверджує доцільність заходів: загальний бюджет - 114 820 грн (0,072% бюджету установи), річний економічний ефект - 144 669 грн, термін окупності - 5–6 місяців. Зведений показник КСВ зростає з 0,855 до 0,973, інтегральний РСВ - з 0,873 до 0,976.

Таким чином, мета дослідження досягнута: доведено, що системний підхід до управління кадровим потенціалом із застосуванням компетентнісних та цифрових інструментів дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. Вип. 15. С. 231–236. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28>.
2. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>.
3. Білопольський М. Г., Хаджинов О. В., Бессонов А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Economics Bulletin. 2022. № 4. С. 72–79. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_072-079.pdf.
4. Таболіна Д., Кучинський В. Компетентнісний підхід як основа управління кадровим потенціалом підприємства. Е-економіка. 2023. № 1(6). URL: <http://e-economics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/102>.
5. Мутерко Г. М., Ромашко І. С. Проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу в Україні в умовах воєнного стану. Вісник Приазовського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 1(38). С. 21–26.
6. Посвалюк О. А. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>.
7. Бізнес-Інформ. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. 2024. № 6. С. 382–388. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-382_388.pdf.
8. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського

національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 4(221). С. 19–26.
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>.

9. Яковенко О., Маркова А. Теоретико-методичні засади оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-25>.

10. В'юник О. В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. Вип. 10(43). С. 240–249.

11. Завора О. М. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>.

12. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>.

13. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>.

14. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.

15. Таболіна Д., Кучинський В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/28>.

16. Славкова О. П. Використання сучасних технологій HR менеджменту. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 277–281. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/ujae_2024_r01_a47.pdf.

17. Майстренко О., Васюк В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57>.

18. Андрусів У. Я., Черчата А. О., Божанова В. Ю. Кадрове забезпечення організацій: методологічні підходи в умовах цифровізації та кризових викликів. Економічний дискурс. 2025. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/355100>.

19. Економічний простір. Зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства. 2024. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/351308>.

20. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.

21. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682>.

22. Бутиліна О. В., Євдокимова І. А. Підвищення резильєнтності персоналу соціальної служби в контексті кадрового менеджменту. Публічне управління та соціальна робота. 2025. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/soc/article/view/3095>.

23. Буро О., Зіноватна О., Гонта В. Кадрова стратегія підприємства як інструмент стратегічного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6(312). С. 58–65. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-26.pdf>.

24. Наказ НАДС від 19.02.2024 № 26-24 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0435-24>.

25. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>.

26. Гриценко О., Бойченко О. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5473>.

27. Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 6(64). С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2022.5>.

28. Тур О. В., Тюха І. В., Шереметинська О. В. Трудове право та кадрове адміністрування в системі управління HR. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-29>.

29. Дороніна О., Дядій В. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3(55). С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6>.

30. Ткаченко В. А. Удосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування : кваліфікаційна робота магістра. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/17586>.

31. Національне агентство України з питань державної служби. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій та посадових осіб місцевого самоврядування: звіт. Київ : НАДС, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf>.

32. Лабораторія законодавчих ініціатив. Професійне навчання державних службовців як запорука якісної державної політики. 2025. URL:

<https://parlament.org.ua/analytics/profesijne-navchannya-derzhavnyh-sluzhbovcziv/>.

33. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Гносеологія управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. Часопис економічних реформ. 2024. № 3(55). С. 60–66.

34. Семикіна М. В. Мотивація персоналу в умовах воєнного стану. Вісник ЦНТУ. 2022. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua>.

35. Євдокимова І. А. та ін. Актуальні напрями менеджменту соціальних служб в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. 116 с.

36. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1206-р «Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців до 2027 року». URL: <https://nads.gov.ua>.

37. Серогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : підручник. Дніпро : ДПІДУ НАДУ, 2019. 284 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>.

38. Омельченко Н. Як зміниться життя HR у 2025 році: 5 трендів, на які варто звернути увагу вже сьогодні. Mind. 2024. URL: <https://mind.ua/openmind/20282012-yak-zminitsya-zhittya-hr-u-2025-roci-5-trendiv-na-yaki-varto-zvernuti-uvagu-vzhe-sogodni>.

39. Новації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2 травня 2023 року: коментарі та порівняльний аналіз. Посібник. Рада Європи. 2023. URL: <https://rm.coe.int/posibnyk-sluzhba-v-oms/1680afc37e>.

40. Наказ НАДС від 31.12.2025 № 168-25 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо забезпечення функціонування служби управління персоналом в органі місцевого самоврядування». URL: <https://buhgalter.com.ua/news/diyalnist-organiv-mistsevogo->

ДОДАТКИ

Додаток А

СТРУКТУРА ДЕПАРТАМЕНТУ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТУ					
Управління праці - 12 од	Перший заступник директора Департаменту - 1 од	Заступник директора- начальник управління фінансово-господарського забезпечення - 1 од	Заступник директора - 1 од	Заступник директора - 1 од	Заступник директора- начальник управління реалізації міської програми з надання допомоги вразливим верствам населення - 1 од
Відділ юридичного забезпечення - 5 од	Сектор організаційного забезпечення діяльності керівного складу - 3 од	Відділ бухгалтерського обліку - 10 од	Відділ координації роботи з питань соціальних гарантій та підтримки внутрішньо переміщених осіб - 5 од	Управління з питань організації надання соціальних послуг - 18 од	Відділ надання одноразової допомоги вразливим верствам населення - 8 од
Відділ кадрового забезпечення - 4 од	Відділ звернень громадян - 6 од	Відділ фінансово-економічної роботи - 9 од	Управління соціального захисту населення в Київському районі - 34 од	Управління з реалізації гендерної політики, запобігання та протидії домашньому насильству і торгівлі людьми - 7 од	Відділ реалізації міської цільової програми в Київському районі - 5 од
Відділ у справах осіб з інвалідністю - 9 од	Відділ діловодства та контролю - 5 од	Відділ обліку та реалізації бюджетних програм у Київському районі - 4 од	Управління соціального захисту населення в Хаджибейському районі - 35 од	Відділ реалізації міської цільової програми в Хаджибейському районі - 7 од	Відділ реалізації міської цільової програми в Приморському районі - 5 од
Сектор аудиту - 2 од	Відділ підтримки функціонування інформаційної системи соціального захисту - 4 од	Відділ обліку та реалізації бюджетних програм у Хаджибейському районі - 4 од	Управління соціального захисту населення в Приморському районі - 34 од	Відділ реалізації міської цільової програми в Пересипському районі - 7 од	Відділ реалізації міської цільової програми в Пересипському районі - 7 од
	Сектор закупівель - 2 од	Відділ обліку та реалізації бюджетних програм в Приморському районі - 4 од	Управління соціального захисту населення в Пересипському районі - 34 од	Відділ реалізації міської цільової програми в Пересипському районі - 7 од	Відділ призначення муніципальної допомоги на оплату житлово- комунальних послуг та інших виплат пільговим категоріям - 7 од
Всього 303 шт. од.					

Організаційна структура підприємства

Додаток Б

Тези доповіді на VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (16-17 квітня 2026 р., м. Одеса, ОНТУ)

Могильна О., здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: професор Козак К. Б.

Одеський національний технологічний університет

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління кадровим потенціалом є однією з центральних проблем сучасного публічного менеджменту, оскільки від рівня кваліфікації, мотивації та залученості працівників безпосередньо залежить ефективність діяльності установи. В умовах воєнного стану, цифрової трансформації та відтоку кваліфікованих кадрів за кордон актуальність питання значно зростає, особливо для органів місцевого самоврядування, які щодня контактують з вразливими категоріями населення.

Теоретичною основою формування системи управління кадровим потенціалом виступають класичні концепції стратегічного управління людськими ресурсами та сучасні підходи компетентнісного управління. Ефективна модель поєднує матеріальні стимули з нематеріальними інструментами, враховує специфіку публічної служби та адаптується до зовнішнього середовища.

Аналіз кадрового потенціалу Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради виявив низку проблем: коефіцієнт плинності кадрів (7,2%) ще не досяг оптимального діапазону 4-5%; охоплення молоді до 30 років залишається на рівні лише 12,5%; кількість звернень через телефонну гарячу лінію скоротилась майже вдвічі (з 3 244 до 1 653 одиниць), а відсутність цифрових каналів комунікації позбавляє ВПО та осіб з інвалідністю зручного доступу до послуг.

Інтегральна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності установи у соціально-трудових відносинах склала 0,873, що відповідає

достатньому рівню. Бенчмаркінговий аналіз засвідчив, що Департамент за такими критеріями як оплата праці (ЗП у 1,117 разу вище за середньогалузеву) та відсутність заборгованості з виплат знаходиться у відмінному стані, проте за критеріями зайнятості та розвитку персоналу демонструє ознаки незадовільних показників.

Для усунення виявлених проблем запропоновано комплекс із чотирьох заходів: запровадження міжмуніципального партнерства з Вінницею та Києвом для соціального захисту переміщених одеситів; модернізація системи звернень через чат-боти (Facebook, Telegram, портал «Дія») та оновлення гарячої лінії; впровадження програми нематеріального стимулювання та наставництва; розширення охоплення підвищенням кваліфікації до 30% персоналу та стипендіальні угоди з університетами.

Економічне обґрунтування показало, що загальний річний економічний ефект програми становить 144 669 грн при витратах 114 820 грн (0,072% від річного бюджету установи). Термін окупності - 5-6 місяців. Реалізація заходів дозволить знизити коефіцієнт плинності з 7,2% до 4,2%, охопити соціальними послугами 2 750 переміщених одеситів та забезпечити 4 200 цифрових звернень громадян на рік. Інтегральний рівень корпоративної соціальної відповідальності зросте з 0,873 до 0,976.

Таким чином, ефективна система управління кадровим потенціалом у бюджетних установах має базуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних інструментів, бути адаптивною до зовнішнього середовища та враховувати специфіку публічної служби. Запропонована модель є фінансово реалістичною, методично обґрунтованою та орієнтованою на одночасне підвищення внутрішньої ефективності установи та якості обслуговування громадян.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління персоналом, корпоративна соціальна відповідальність, плинність кадрів, цифровізація соціальних послуг, орган місцевого самоврядування.