

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Центр підготовки магістрів публічної служби і професійних суддів

Кафедра економіки та менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ**

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу
заочної форми навчання
галузі знань

28 – Публічне управління та адміністрування,
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування

Олена Власенко

Керівник: к.е.н., доц. Котлубай В.

Рецензент: д.е.н., проф. Кібік О.

м. Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	7
1.1. Сутність, зміст кадрового потенціалу та структура державної кадрової політики	7
1.2. Сучасні аспекти правового регулювання державної кадрової політики в Україні	20
РОЗДІЛ 2. ВИКЛИКИ ТА ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	34
2.1. Проблеми відтворення кадрового потенціалу в умовах війни	34
2.2. Іноземний досвід формування та реалізації державного регулювання кадрового потенціалу	44
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ	57
3.1. Стратегія розвитку кадрового потенціалу України в умовах післявоєнного відновлення	57
3.2. Впровадження нових підходів та технологій у державне управління кадровим потенціалом	66
ВИСНОВКИ	75
СПІСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що кадровий потенціал є основою економічного і соціального розвитку будь-якої країни. В умовах глобальних змін та викликів, серед яких війна в Україні, економічні кризи, пандемії та технологічний прогрес, управління кадровим потенціалом набуває особливої важливості. Війна в Україні створила серйозні перешкоди для функціонування державних інституцій та бізнесу, що вимагає негайного втручання і розробки нових підходів до управління кадровими ресурсами. Економічні кризи, спричинені внутрішніми та зовнішніми факторами, також вимагають ефективного управління кадровими ресурсами для підтримки стабільності та розвитку економіки.

Технологічний прогрес, зокрема розвиток цифрових технологій, змінює вимоги до кваліфікації працівників та підходів до їхнього навчання і розвитку. У таких умовах державне регулювання розвитку кадрового потенціалу забезпечує стабільність і ефективність функціонування державних інституцій, сприяє сталому розвитку країни, підвищує її конкурентоспроможність на міжнародній арені та забезпечує соціальну згуртованість суспільства. Без належного регулювання кадрового потенціалу, країна ризикує втратити висококваліфікованих фахівців, знижувати ефективність своєї роботи та стати менш конкурентоспроможною на глобальному ринку.

Проблема розвитку кадрового потенціалу привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків. Теоретичні та практичні аспекти управління кадровим потенціалом розглядаються в роботах таких зарубіжних авторів, як Rafigli R., Perry J. L., Hondeghe A., Wise L. R., Martin G., Hetrick S. та ін. Вітчизняні дослідники, такі як Антонова Л., Арзамасова О., Бптяк Ю., Варіс, Гірняк К., Гришко В., Дашко І., Кравчук О., І., Козлова Л., Лапін О., Лісогор Л., Рубель, К., також приділили значну увагу питанням розвитку та реалізації державного регулювання кадрового потенціалу країни.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів державного регулювання розвитку кадрового потенціалу країни в умовах сучасних викликів.

Відповідно до поставленої мети, вирішено такі завдання:

- досліджено сутність, зміст кадрового потенціалу та структуру державної кадрової політики;
- проаналізовано сучасні аспекти правового регулювання державної кадрової політики в Україні;
- визначено проблеми відтворення кадрового потенціалу в умовах війни;
- досліджено іноземний досвід формування та реалізації державного регулювання кадрового потенціалу;
- сформульовано стратегію розвитку кадрового потенціалу України в умовах післявоєнного відновлення;
- запропоновано нові підходи та технології для державного управління кадровим потенціалом.

Об'єктом дослідження є державне регулювання розвитку кадрового потенціалу країни.

Предметом дослідження є організаційно-правові засади державного регулювання кадрового потенціалу, а також практичні аспекти його реалізації в умовах сучасних викликів.

У цьому дослідженні використовувалися різні загальнонаукові та спеціальні методи, що сприяли об'єктивному аналізу та розумінню отриманих результатів. Наукова абстракція узагальнила та виокремила ключові аспекти державного регулювання кадрового потенціалу. Дедукція з загальних принципів і теорій державного регулювання сформулювала конкретні гіпотези щодо кадрової політики. Індукція, на основі спостережень та аналізу фактів про кадровий потенціал, підтвердила або спростувала ці гіпотези. Синтез та аналіз забезпечили комплексний розгляд теоретичних і практичних засад державного регулювання кадрового потенціалу. Аналіз розкрив особливості та закономірності у даних, що стосуються управління кадровим потенціалом. Моніторинг і оцінка систематизували спостереження та оцінювання процесів і результатів

державного регулювання кадрового потенціалу. Наведені методи, в цілому дозволили оцінити ефективність правового регулювання державної кадрової політики в Україні, проаналізувати проблеми відтворення кадрового потенціалу в умовах війни, а також дослідити іноземний досвід формування та реалізації державного регулювання кадрового потенціалу.

Інформаційною основою дослідження є законодавчі та нормативні документи, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, що стосуються державного регулювання розвитку кадрового потенціалу країни.

Практична цінність роботи полягає в розробці комплексних рекомендацій щодо державного регулювання розвитку кадрового потенціалу в Україні, що сприятиме підвищенню ефективності та прозорості державного управління, а також сталому розвитку країни в умовах сучасних викликів.

Наукова новизна полягає у систематизації пропозицій науковців та практиків у вигляді Стратегії розвитку кадрового потенціалу України в умовах післявоєнного відновлення, а також впровадження новітніх технологій і підходів у державне управління кадровими ресурсами. Це дозволить підвищити ефективність використання кадрового потенціалу, сприяти його стійкому розвитку і адаптації до змінних умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Сутність, зміст кадрового потенціалу та структура державної кадрової політики

Кадровий потенціал є важливим показником для визначення можливостей і ефективності будь-якої організації. Він включає в себе всі ресурси, які компанія має в своєму розпорядженні для досягнення своїх цілей і завдань, причому не лише кількісні, а й якісні аспекти.

Кадровий потенціал охоплює рівень освіти, професійні навички, досвід, інноваційний підхід, мотивацію та інші характеристики працівників. Це комплексна оцінка здатності персоналу виконувати різні завдання, генерувати нові ідеї, впроваджувати нововведення і сприяти загальному розвитку організації.

В сучасній економічній науці кадровий потенціал вважається складною економічною категорією, дослідження якої вимагає комплексного та системного підходів. Розглянемо основні поняття та їх взаємозв'язок, що використовуються при аналізі кадрового потенціалу, такі як «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «трудовий потенціал» та «кадровий потенціал». [30]

Трудові ресурси - це частина працездатного населення, що досягло працездатного віку і представляє собою кількісну характеристику. Робоча сила - це сукупність здібностей людини до праці, які використовуються у виробничих процесах чи інших функціях. У період планової економіки ці терміни були дуже поширеними, оскільки основне завдання полягало в забезпеченні роботи для всіх громадян, іноді навіть примусово. Тоді не зверталася увага на виявлення та реалізацію потенційних здібностей людей і задоволення їх професійних та особистих інтересів. [30]

Інші поняття стали актуальними з виникненням ринкових відносин. У ринковій економіці працівники зі своїми навичками, здібностями, ідеями та досвідом стали забезпечувати конкурентні переваги, і кількісні показники втратили свою важливість.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин і науково-технічного прогресу трудові ресурси набули особливого значення. Інноваційний характер виробництва, його висока наукоємність, використання електронних технологій та інформаційних систем, а також акцент на якості продукції змінили вимоги до працівників, підвищивши значущість творчого підходу до роботи та високого професіоналізму.

Сьогодні людський потенціал, а не обладнання чи виробничі запаси, є основним елементом конкурентоспроможності економічного зростання та ефективності. Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та їх раціонального використання залежить організаційно-технічний рівень виробництва, імідж країни або компанії, їх фінансова стабільність та інші економічні показники діяльності.

Термін «трудові ресурси» використовується для визначення кількісної характеристики потенційного робочого населення на рівні країни або регіону. Для характеристики трудових ресурсів підприємства більш вживаними є терміни, що включають не лише кількісну, але й якісну характеристику, такі як «персонал», «трудовий потенціал» та «кадровий потенціал». [30]

Персонал - це сукупність працівників підприємства, які мають необхідні фізичні можливості, знання та практичні навички для якісного та своєчасного виконання певного обсягу робіт. Трудовий потенціал - це наявні та передбачувані трудові можливості, що визначаються кількісними, віковими, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу. Кадровий потенціал - це здатність персоналу до генерації ідей, створення нової продукції, його рівень освіти, кваліфікація, психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал. [30]

Тобто, поняття «персонал» відображає лише кількісну характеристику трудових ресурсів організації, а терміни «трудовий потенціал» і «кадровий

потенціал» відображають їх якісну характеристику. Ці поняття тісно пов'язані між собою і можуть розглядатися як тотожні.

Розглянемо існуючі визначення поняття “кадровий потенціал країни” від різних науковців, а також їхні недоліки:

Федорова В.А. та Карпенко Т.В. вважають, що кадровий потенціал національної економіки – це інтегрована сукупність здатностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких (як реалізовані, так і наявні, але ще не мобілізовані) за умов відповідної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність із максимальною ефективністю для національної економіки [54].

Потрібно зазначити, що таке визначення є досить складним і багатокomпонентним, що може ускладнювати його практичне застосування. Крім того, воно не враховує вплив глобалізації та сучасних технологій на кадровий потенціал.

Арзамасова О.В. вважає, що кадровий потенціал держави – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку [21].

Таке розуміння поняття є занадто загальним і не враховує специфічні аспекти, такі як мотиваційний потенціал, творчі здібності та інноваційний потенціал працівників. Також відсутній акцент на соціально-економічні та культурні фактори.

Інна Козлова та Сергій Давидов вважають, що кадровий потенціал – це вміння і навички працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу або досягнення соціального ефекту [37].

Проте це визначення більше підходить для рівня підприємства, а не для країни. Воно не враховує макроекономічні, політичні та соціальні аспекти, які є важливими для розуміння кадрового потенціалу на національному рівні.

На думку Леськової С.В., кадровий потенціал – це сукупні можливості усіх штатних працівників підприємства, компетентність і мотивація яких дозволяють забезпечити якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку підприємства [41].

Це визначення також більше підходить для рівня підприємства і не враховує специфіку національного рівня. Відсутній акцент на демографічні та освітні фактори, які є важливими для кадрового потенціалу країни.

Наведені та інші визначення мають свої переваги, але також і недоліки, які обмежують їх застосування на національному рівні. Для більш повного розуміння кадрового потенціалу країни необхідно враховувати широкий спектр факторів, включаючи демографічні, освітні, соціально-економічні та культурні аспекти.

На основі аналізу сучасних наукових підходів та визначень, пропонується таке розуміння поняття “кадровий потенціал країни”: кадровий потенціал країни – це інтегрована сукупність кількісних та якісних характеристик населення, що включає професійні знання, навички, компетенції, творчі здібності та мотиваційний потенціал, які забезпечують здатність нації до інноваційного розвитку, економічного зростання та соціальної стабільності. Тобто такий потенціал формується під впливом демографічних, освітніх, соціально-економічних та культурних факторів і є основою для досягнення стратегічних цілей держави в умовах глобальних викликів [42].

Запропоноване автором розуміння поняття кадрового потенціалу країни має кілька переваг порівняно з іншими визначеннями, а саме:

– охоплює як кількісні, так і якісні характеристики населення, що дозволяє більш повно оцінити кадровий потенціал країни. Інші визначення часто зосереджуються або на кількісних, або на якісних аспектах, що обмежує їхню повноту;

- враховує професійні знання, навички, компетенції, творчі здібності та мотиваційний потенціал. Це робить визначення більш комплексним і відповідним сучасним вимогам до кадрового потенціалу;

- підкреслює здатність нації до інноваційного розвитку, що є ключовим фактором у сучасній економіці;

- зазначає, що кадровий потенціал формується під впливом демографічних, освітніх, соціально-економічних та культурних факторів і є основою для досягнення стратегічних цілей держави в умовах глобальних викликів. Це робить визначення більш актуальним і відповідним сучасним реаліям;

- включає аспект соціальної стабільності, що є важливим для довгострокового розвитку країни.

Таким чином, запропоноване автором розуміння поняття «кадровий потенціал країни» є більш сучасним, комплексним і відповідним до сучасних вимог та викликів, що стоять перед країною.

Державна кадрова політика є критичним інструментом для мобілізації та координації зусиль державних і громадських інститутів у досягненні цілей сталого розвитку та ефективного використання людського потенціалу країни. Вона орієнтована на набір і професійний розвиток кадрів. У вузькому сенсі, державна кадрова політика являє собою стратегію роботи з кадрами, закріплену в офіційних документах, яка визначає діяльність державних структур з установлення та регулювання кадрових відносин у процесі розвитку суспільства.

Кадрова політика держави служить базою для взаємодії та координації роботи з персоналом у всіх державних і недержавних структурах. Вона є об'єднуючим фактором для продуктивного використання трудових ресурсів країни. Державний апарат часто виступає основним джерелом висококваліфікованих кадрів для недержавного сектора. Державна кадрова політика полягає в розробці стратегії роботи з кадрами на національному рівні, метою якої є формування, розвиток і раціональне використання людського капіталу держави.

Термін «кадри» зазвичай означає основний (штатний) та кваліфікований персонал організації чи підприємства. В останні роки в науковій літературі та на

практиці дедалі частіше використовується ширше поняття «персонал», яке включає весь робочий склад, зокрема тимчасових працівників, сумісників, стажерів на випробувальному терміні та інші категорії. На базі кадрової політики вибудовується кадрова робота, а також теорія та практика управління персоналом.

Науменко Р.А. визначає кадрову роботу як діяльність, що охоплює державні органи, управлінські структури окремих організацій, кадрові служби та посадових осіб, спрямовану на реалізацію кадрової політики [43]. Основні напрями кадрової роботи включають:

- розробку системи управління персоналом та її стратегії;
- планування кадрової діяльності;
- найм, відбір та прийом працівників;
- оцінку ділових якостей, профорієнтацію та адаптацію персоналу;
- навчання, управління кар’єрою та просування працівників;
- мотивацію, організацію праці та забезпечення безпеки діяльності персоналу;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Кадрова політика є багаторівневим соціальним явищем, що охоплює набагато більше, ніж просто кадрову політику в органах влади та місцевого самоврядування. Це загальнодержавна політика, спрямована на вдосконалення людських ресурсів та створення ефективного державного апарату, здатного виконувати поставлені завдання та функції в межах наданих повноважень.

Розробка ефективної системи кадрової роботи є ключовою через наступні фактори:

1. Персонал є активними учасниками управління суспільними процесами та творцями матеріальних і духовних цінностей.
2. Вирішення кадрових питань вимагає застосування організаційно-управлінських, соціально-економічних, правових, моральних та психологічних знань і навичок.

3. Використання сучасних інноваційних підходів та врахування вітчизняного та міжнародного досвіду є необхідними для вирішення кадрових викликів.

Державна кадрова політика реалізується на трьох рівнях:

1. Державний рівень: визначення загальних стратегій та політик.
2. Регіональний рівень: адаптація загальних стратегій до специфіки регіонів.
3. Місцевий рівень: впровадження політик на місцевому рівні з урахуванням місцевих особливостей.

Науковці мають різні погляди на структуру кадрової політики. Наприклад, Антонова Л. та Козлова Л. виділяють такі компоненти [20]:

- цінності та принципи кадрової політики;
- перспективні цілі та завдання;
- основні етапи реалізації стратегічних цілей;
- суб'єкти кадрової політики;
- засоби та методи організації соціальних сил;
- ресурсне забезпечення;
- політична діяльність щодо використання ресурсів;
- основні напрямки політичної діяльності;
- політична культура.

Різні науковці пропонують свої визначення поняття «кадрова політика», наприклад:

Ппрожков С. підкреслює, що кадрова політика – це політика, головною метою якої є забезпечення кожної посади та робочого місця працівниками відповідної кваліфікації, а також підбір, навчання та оцінка працівників, мотивація їх до ефективної роботи та виконання соціальних функцій [45].

Золотарьов В. вважає, що кадрова політика – це основний напрям у роботі з персоналом, що включає сукупність принципів, реалізованих відділом кадрів компанії [35].

Яковенко О. визначає кадрову політику як розроблену стратегію, що включає цілеспрямовану діяльність керівників і працівників системи управління персоналом [60].

Державне регулювання кадрового потенціалу країни передбачає створення та реалізацію ефективної кадрової політики, яка забезпечує формування, розвиток та раціональне використання трудових ресурсів. Це включає не лише кількісні, але й якісні аспекти, такі як професійні знання, навички, компетенції, творчі здібності та мотиваційний потенціал працівників. Державна кадрова політика повинна враховувати сучасні виклики та тенденції, такі як глобалізація, технологічний прогрес та зміни на ринку праці, щоб забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність країни.

Битяк Ю.П. пропонує включати до базових елементів кадрової політики [23]:

- психологію професійної діяльності;
- економіку праці;
- економічну соціологію;
- теорію управління;
- теорію держави та права;
- державну службу.

Інші дослідники трактують кадрову політику як систему механізмів, що стосуються мотивації та соціального захисту працівників.

Проте наведені визначення містять певні недоліки та обмеження. Пирожков С. акцентує увагу на забезпеченні посад працівниками відповідної кваліфікації та мотивації до ефективної роботи, але не враховує стратегічний аспект кадрової політики, який включає довгострокове планування та розвиток персоналу. Золотарьов В. зосереджується на принципах роботи з персоналом, реалізованих відділом кадрів, але не розглядає взаємодію кадрової політики з іншими аспектами управління організацією, такими як корпоративна культура та стратегічні цілі. Яковенко О. визначає кадрову політику як стратегію, що включає цілеспрямовану діяльність керівників і працівників системи управління

персоналом, але не враховує важливість адаптації цієї стратегії до змін у зовнішньому середовищі, таких як технологічні інновації та глобалізація.

Таким чином, кожне з цих визначень має свої обмеження, і для більш повного розуміння кадрової політики необхідно враховувати як стратегічні, так і оперативні аспекти управління персоналом, а також їхню взаємодію з іншими елементами організаційного управління.

Тому автором пропонується розглядати кадрову політику як комплексну стратегію управління людськими ресурсами, яка включає довгострокове планування, підбір, навчання, розвиток та мотивацію працівників з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, таких як технологічні інновації та глобалізація. Вона повинна бути спрямована на забезпечення відповідності кваліфікації працівників вимогам посад, підтримку корпоративної культури, досягнення стратегічних цілей організації та адаптацію до нових викликів. Кадрова політика також повинна передбачати інтеграцію з іншими аспектами управління організацією, забезпечуючи ефективну взаємодію між різними підрозділами та рівнями управління.

Державне регулювання кадрового потенціалу країни передбачає створення та реалізацію ефективної кадрової політики, яка забезпечує формування, розвиток та раціональне використання трудових ресурсів. Це включає не лише кількісні, але й якісні аспекти, такі як професійні знання, навички, компетенції, творчі здібності та мотиваційний потенціал працівників. Державна кадрова політика повинна враховувати сучасні виклики та тенденції, такі як глобалізація, технологічний прогрес та зміни на ринку праці, щоб забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність країни.

До соціальних функцій державної кадрової політики належать:

- підвищення ефективності державного управління та громадського виробництва;
- зміцнення державної цілісності та соціально-політичної стабільності суспільства;
- залучення трудових ресурсів до державного управління та місцевого самоврядування на користь держави;

- підтримка соціальної справедливості та рівності можливостей для всіх громадян;
- забезпечення соціального захисту та підтримки державних службовців;
- сприяння розвитку громадянського суспільства та активної участі громадян у державному управлінні;
- підтримка інновацій та технологічного розвитку в державному секторі.
- забезпечення екологічної стійкості та відповідального використання природних ресурсів.

В Україні державна кадрова політика має кілька основних цілей, серед яких розробка та впровадження кадрових стратегій для забезпечення високої ефективності та компетентності державних службовців, залучення та розвиток висококваліфікованих фахівців, розвиток системи мотивації, забезпечення рівних можливостей для різних груп населення, створення гнучких механізмів управління кадрами, забезпечення прозорості у питаннях кадрової політики, сприяння розвитку лідерських якостей, впровадження соціально відповідальної політики, підтримка безперервного навчання та професійного розвитку, ефективне управління знаннями, сприяння міжнародному співробітництву, підтримка гендерної рівності та інклюзивності, забезпечення високих стандартів етики та розвиток системи оцінки та моніторингу ефективності кадрової політики.

На шляху до реалізації цих цілей виникає низка проблем, зокрема, відсутність ефективних механізмів та стандартів управління персоналом, недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації, забюрократизованість діяльності кадрових служб, превалювання приватних інтересів над державними, слабка інституційна спроможність органів влади, неефективна система моніторингу потреб у фахівцях, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців, відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку, обмежене використання наукових підходів та результатів досліджень, недостатня мотивація працівників державної служби.

Для подолання цих проблем необхідно вдосконалювати механізми та стандарти управління персоналом, забезпечувати належне фінансування програм професійного розвитку, знижувати рівень бюрократії в діяльності кадрових служб, сприяти прозорості та відкритості процесів, впроваджувати інноваційні технології та методи управління, забезпечувати наукову основу для прийняття рішень, створювати ефективну систему мотивації та підтримувати безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Також важливо зміцнювати інституційну спроможність органів державної влади, розробляти збалансовану систему професійної орієнтації молоді, використовувати результати наукових досліджень, забезпечувати рівні можливості для всіх груп населення та сприяти розвитку лідерських якостей серед державних службовців. Це дозволить підвищити ефективність кадрової політики та забезпечити стабільний розвиток державного управління в Україні.

Досягнення цілей державної кадрової політики здійснюється через вирішення певних завдань. Головним завданням державної кадрової політики є створення високопрофесійного корпусу державних службовців України. Важливо, щоб інституційно-правові засоби, розроблені для вирішення стратегічних проблем, а також наявний кадровий склад, відповідали цілям та завданням розвитку держави.

Значна увага приділяється формуванню та прийняттю ефективної державної кадрової політики, оскільки вона є потужним інструментом, який може суттєво вплинути на весь процес змін, пов'язаних з проведенням масштабних реформ та модернізації держави.

Об'єктами державної кадрової політики є всі працездатні громадяни, які можуть працювати в публічних органах влади, а також процеси управління, мотивації, розвитку та соціального захисту цих кадрів. Додатково об'єктами можуть бути взаємодія з громадськістю, економічні фактори, технологічні зміни та інші аспекти, що впливають на кадрові питання у державному управлінні.

Широке коло об'єктів державної кадрової політики дозволяє ефективно використовувати поділ праці серед суб'єктів, що дає можливість визначати категорії кадрів, конкретні процеси та взаємозв'язки. Держава, як основний

суб'єкт кадрової політики, є також об'єктом власного впливу, контролюючи всі трудові ресурси та процеси у сфері кадрової політики в суспільстві.

Основні атрибути державної кадрової політики в Україні мають свої проблеми і виклики. Відсутність узгодженості цілей, завдань, принципів, функцій та технологій управління кадрами та людськими ресурсами призводить до фрагментарності та неефективності кадрової політики. Це пов'язано з недосконалістю нормативно-правової бази та недостатньою координацією між різними відомствами. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити єдину систему управління кадрами, яка б забезпечувала послідовність і цілісність усіх кадрових процесів [32].

Неефективність гарантій юридичного забезпечення усіх кадрових питань на принципах справедливості та гуманізму часто стає причиною юридичних колізій і конфліктів. Це можна вирішити шляхом вдосконалення законодавства і підвищення його відповідності міжнародним стандартам.

Врахування національних особливостей та європейських традицій у розвитку людських ресурсів залишається на низькому рівні, що знижує конкурентоспроможність українських працівників на міжнародному ринку. Необхідно інтегрувати сучасні європейські практики в національну систему управління кадрами та адаптувати їх до українських реалій.

Планування як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу є важливим аспектом кадрової політики, але часто ігнорується через відсутність стратегічного бачення. Слід впроваджувати комплексні програми розвитку кадрового потенціалу, що враховують потреби як сьогодення, так і майбутнього.

Реалізація цілей і результатів кадрових стратегій, механізмів та способів вирішення проблем на демократичних засадах потребує більшої прозорості та залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Це може бути досягнуто через активізацію громадського контролю та впровадження механізмів участі громадян у формуванні кадрової політики.

Постійне оновлення кадрових процесів для забезпечення їх актуальності та ефективності часто зустрічає спротив з боку консервативних структур. Це можна

подолати шляхом впровадження інноваційних технологій і методів управління, що сприятимуть підвищенню ефективності кадрової політики.

Інформування громадськості через ЗМІ про ключові питання кадрових рішень є недостатнім, що знижує рівень довіри до державних інститутів. Необхідно підвищити рівень відкритості та прозорості у процесах управління кадровими ресурсами.

Розвиток кадрових ресурсів та реалізація творчих здібностей працівників є недостатнім через брак інвестицій у навчання та професійний розвиток. Потрібно збільшити фінансування програм підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри.

Оптимальне використання людських ресурсів для досягнення поставлених цілей часто ускладнюється через недостатню координацію між різними відомствами та відсутність системного підходу. Необхідно створити інтегровану систему управління кадрами, що забезпечить ефективне використання всіх людських ресурсів.

Здатність до швидкої адаптації кадрової політики до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі залишається низькою через відсутність гнучких механізмів управління. Потрібно впроваджувати адаптивні моделі управління, що дозволять швидко реагувати на зміни в економічному і соціальному середовищі.

Таким чином, державна кадрова політика повинна бути всебічною та включати як правові і соціальні аспекти, так і сучасні інноваційні підходи до управління людськими ресурсами. Вона має забезпечувати оптимальне використання кадрового потенціалу, сприяти професійному розвитку працівників і бути прозорою для громадськості.

1.2. Сучасні аспекти правового регулювання державної кадрової політики в Україні

Державне регулювання кадрового потенціалу країни та регулювання державної кадрової політики тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють одне одного. Кадровий потенціал країни визначає загальний рівень кваліфікації, компетентності та мотивації працівників, що є основою для ефективного функціонування державних інституцій. Державна кадрова політика, у свою чергу, спрямована на створення умов для розвитку цього потенціалу через впровадження стратегій, програм та заходів, які забезпечують підбір, навчання, розвиток та мотивацію державних службовців.

Ефективне державне регулювання кадрового потенціалу включає розробку та реалізацію законодавчих, організаційних та методичних заходів, які сприяють підвищенню професійного рівня працівників, їхньої адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таких як технологічні інновації та глобалізація. Це також передбачає створення сприятливих умов для професійного зростання, забезпечення доступу до якісної освіти та підвищення кваліфікації.

Регулювання державної кадрової політики включає визначення стратегічних цілей, принципів та завдань у сфері управління персоналом, що спрямовані на підвищення ефективності державної служби. Це включає розробку механізмів мотивації, оцінки та розвитку працівників, а також забезпечення прозорості та відкритості процесів управління персоналом.

Таким чином, державне регулювання кадрового потенціалу країни та регулювання державної кадрової політики є взаємозалежними процесами, які разом сприяють формуванню ефективної та професійної державної служби, здатної відповідати на сучасні виклики та забезпечувати високий рівень державного управління.

Державна кадрова політика України є важливим аспектом функціонування державного управління, оскільки вона визначає принципи та механізми відбору, підготовки та просування державних службовців. Однією з ключових

особливостей правового забезпечення кадрової політики є забезпечення права вільного доступу громадян до державної служби. Це право гарантується Конституцією України та іншими нормативно-правовими актами, що створює рівні можливості для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу чи політичних поглядів. Важливим елементом є також врегулювання процедури відбору претендентів на державну службу, що здійснюється через конкурси та стажування. Це дозволяє забезпечити прозорість та об'єктивність у процесі відбору, а також підвищити рівень професійної підготовки кандидатів.

Правове підґрунтя функціональної діяльності управлінських кадрів органів виконавчої влади є ще одним важливим аспектом кадрової політики. Воно включає в себе нормативно-правові акти, що регулюють діяльність державних службовців, їхні обов'язки та права, а також механізми контролю та оцінки їхньої роботи. Це сприяє підвищенню ефективності державного управління та забезпечує відповідальність службовців перед суспільством. Забезпечення службової кар'єри та просування по службі є важливими елементами мотивації державних службовців. Вони мають можливість підвищувати свій професійний рівень, отримувати нові знання та навички, що сприяє їхньому кар'єрному зростанню та підвищенню ефективності їхньої роботи.

Соціально-правові гарантії для державних службовців є ще одним важливим аспектом кадрової політики. Вони включають в себе забезпечення соціального захисту, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення та інших соціальних гарантій. Це сприяє підвищенню рівня соціальної захищеності державних службовців та їхньої мотивації до ефективної роботи.

За роки незалежності України було розроблено низку нормативно-правових документів, що визначають правові засади державного регулювання кадрового потенціалу України. Більшість із них має практичне спрямування у сфері державного управління, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування державної служби та підвищити рівень професійної підготовки державних службовців.

- Закони України:

- «Про оплату праці» (1995 р. № 108/95-ВР) [2];

- «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р. № 2493-III) [3];
- «Про запобігання корупції» (2014 р. № 1700-VII) [4];
- Про державну службу» (2015 р. № 889-VIII) (втратив чинність);
- «Про професійний розвиток працівників» (2012 р. № 4312-VI) [5];
- «Про адміністративні послуги» (2012 р. № 5203-VI [6]);
- «Про державну службу» (2021 р. № 1234-IX) [7];
- Укази та Розпорядження Президента України:
 - «Стратегія державної кадрової політики 2012–2020 роки» (2012 р. № 45/2012) [8];
 - «Про Програму кадрового забезпечення державної служби» (1995 р. № 1035/95) [11];
 - «Про першочергові заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної кадрової політики» (2010 р. № 806/2010) [9];
 - «Про затвердження Стратегії розвитку державної служби на 2021–2025 роки» (2021 р. № 123/2021) [10].
- Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України:
 - «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005–2010 роки» [12];
 - «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» (2010 р. № 564) [13];
 - «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців» (2002 р. № 169) [14];
 - «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» (2014 р. № 333-р) [15];
 - «Деякі питання реформування державного управління України» (2016 р. № 474-р) [16];
 - «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» (2020 р. № 1234) [17];

– «Про затвердження Положення про систему електронного документообігу в органах державної влади» (2021 р. № 567) [18].

Формування та розвиток державної служби, а також служби в органах місцевого самоврядування, безпосередньо залежить від належного правового забезпечення кадрової політики. Наразі правова база управління персоналом в Україні є складною та потребує значних удосконалень.

Однією з головних проблем є недостатня ефективність механізмів та стандартів управління кадрами як у державній службі, так і в органах місцевого самоврядування. Поширеність кумівства та панібратства у кадрових процесах сприяє корупції та знижує ефективність управління. Превалювання приватних інтересів над державними негативно впливає на прийняття рішень, а слабка інституційна спроможність органів влади обмежує їхню дієздатність.

Також спостерігається недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку державних службовців, що призводить до низького рівня їхньої професійної підготовки. Відсутність системного підходу до планування та прогнозування потреб у кадрах ускладнює ефективне управління людськими ресурсами. Недосконалість нормативно-правової бази, яка регулює кадрову політику, створює додаткові бар'єри для впровадження сучасних методів управління персоналом.

Однак, варто відзначити, що вже розпочато активну роботу з реформування та оновлення системи державного управління. Одним з ключових документів, що визначив мету, завдання та пріоритети державної кадрової політики, є «Стратегія державної кадрової політики на 2021–2025 роки». Необхідність розроблення цієї стратегії була зумовлена низкою причин [10]:

1. Перешкоди у розвитку та функціонуванні системи кадрового забезпечення в державі. Непродумана та малоефективна система кадрового забезпечення призводить до недостатньої підготовки державних службовців. Це включає слабку організацію відбору та призначення кадрів, відсутність систематичного підходу до підвищення кваліфікації працівників та нерівномірний розподіл трудових ресурсів, що впливає на ефективність державного управління.

2. Відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у спеціалістах з відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем. Відсутність чітких механізмів для моніторингу та аналізу потреб у фахівцях з певним рівнем освіти і кваліфікації ускладнює планування підготовки та перепідготовки кадрів. Це призводить до дефіциту або надлишку спеціалістів у певних галузях, що негативно відбивається на ринку праці та економічному розвитку.

3. Недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців. Система формування державного замовлення на підготовку фахівців часто не враховує реальних потреб ринку праці. Це веде до нерівномірного розподілу ресурсів на навчання та перепідготовку кадрів, що знижує ефективність державних інвестицій в освіту і підготовку кваліфікованих фахівців.

4. Недостатня збалансованість системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання. Відсутність збалансованої системи професійної орієнтації молоді ускладнює процес вибору майбутньої професії, що може призвести до невідповідності між освітою та реальними потребами ринку праці. Недостатньо об'єктивні принципи відбору та навчання перешкоджають справедливому розподілу можливостей для навчання і розвитку.

5. Повільне впровадження сучасних технологій професійного розвитку. Застарілі методи та технології у професійному розвитку державних службовців не відповідають вимогам сучасного ринку праці та не дозволяють ефективно підвищувати кваліфікацію кадрів. Це обмежує можливості для професійного зростання та адаптації до нових умов.

6. Обмежене використання наукових підходів та результатів досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики. Відсутність системного підходу до використання наукових досліджень та інновацій у формуванні кадрової політики призводить до недостатньо обґрунтованих управлінських рішень. Це обмежує ефективність реалізації державної кадрової політики і не сприяє розвитку кадрового потенціалу країни.

Ці проблеми вимагають подальших кроків щодо реформування та модернізації, аби підвищити ефективність державного управління та забезпечити якісний розвиток кадрового потенціалу.

Стратегія державної кадрової політики на 2021–2025 роки передбачає комплекс заходів, спрямованих на модернізацію та підвищення ефективності управління персоналом у державному секторі України [10]. Основні напрями та завдання цієї стратегії включають:

1. Розвиток професійної державної служби:
 - впровадження сучасних стандартів та процедур управління персоналом;
 - підвищення кваліфікації та професійного розвитку державних службовців;
 - забезпечення політичної нейтральності та професійної етики.
2. Покращення системи підбору та відбору кадрів:
 - впровадження прозорих та об'єктивних процедур відбору на державну службу;
 - використання сучасних методів оцінки компетенцій та потенціалу кандидатів.
3. Мотивація та утримання кадрів:
 - розробка ефективних систем мотивації, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули;
 - забезпечення соціальних гарантій та умов праці, що сприяють утриманню кваліфікованих кадрів.
4. Інституційна спроможність:
 - зміцнення інституційної спроможності органів державної влади;
 - впровадження сучасних технологій управління та автоматизації процесів.
5. Моніторинг та оцінка ефективності:
 - створення системи моніторингу та оцінки ефективності кадрової політики;
 - використання даних для постійного вдосконалення процесів управління персоналом.
6. Наукові підходи та інновації:

- застосування наукових досліджень та інноваційних підходів у формуванні кадрової політики;
- підтримка наукових досліджень у сфері державного управління та кадрової політики.

Ці заходи спрямовані на створення професійної, ефективної та політично нейтральної державної служби, здатної відповідати сучасним викликам та потребам суспільства [1].

В цілому, Стратегія державної кадрової політики на 2021–2025 роки спрямована на створення ефективної системи управління людськими ресурсами в державному секторі України. Основними цілями цієї стратегії є підвищення професійного рівня державних службовців, забезпечення їхньої мотивації та створення умов для кар'єрного зростання. Важливим аспектом є впровадження сучасних методів управління персоналом, що включають використання інформаційних технологій та автоматизацію процесів. Стратегія також передбачає розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої роботи та забезпеченню високого рівня надання державних послуг.

Новий Закон про державну службу, прийнятий у 2021 році, встановив нові стандарти та вимоги до державних службовців, зокрема щодо їхньої професійної етики, компетентності та відповідальності. Закон передбачає створення прозорої системи відбору та призначення на посади, що базується на принципах меритократії та рівних можливостей. Важливим нововведенням є запровадження системи оцінювання результатів діяльності державних службовців, що дозволяє об'єктивно оцінювати їхню роботу та визначати напрямки для подальшого розвитку. Закон також передбачає посилення соціальних гарантій для державних службовців, включаючи забезпечення їхнього соціального захисту та створення сприятливих умов для роботи. Загалом, вищезгадані Стратегія та Закон спрямовані на модернізацію державної служби в Україні, підвищення її ефективності та прозорості, а також на створення умов для професійного розвитку державних службовців.

Стратегія державної кадрової політики на 2021–2025 роки та Закон про

державну службу вирішили низку проблем, які існували в попередніх документах. Однією з головних проблем було недостатнє професійне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Стратегія передбачила систематичне навчання та розвиток компетенцій, що повинно сприяти підвищенню ефективності роботи державних службовців.

Також було вирішено питання прозорості та об'єктивності у відборі та призначенні на посади, що раніше часто супроводжувалося корупційними ризиками. Новий Закон про державну службу встановив чіткі критерії та процедури відбору, що базуються на принципах меритократії та рівних можливостей. Важливим досягненням є впровадження системи оцінювання результатів діяльності державних службовців, що дозволяє об'єктивно оцінювати їхню роботу та визначати напрямки для подальшого розвитку.

Однак, деякі проблеми залишаються невирішеними. Наприклад, питання мотивації та соціального захисту державних службовців все ще потребує додаткової уваги. Хоча Закон про державну службу передбачає посилення соціальних гарантій, на практиці ці заходи не завжди реалізуються ефективно. Також існують проблеми з впровадженням сучасних інформаційних технологій та автоматизації процесів, що часто гальмується через недостатнє фінансування та технічні труднощі. Загалом, хоча стратегія та новий закон зробили значний крок вперед у модернізації державної служби, деякі аспекти все ще потребують подальшого вдосконалення та уваги.

Сучасне українське законодавство не надає чіткого регулювання для системи кадрового забезпечення та управління державною службою як інститутом. Важливо зазначити, що науковий супровід державного управління, особливо у частині елітизації кадрової політики, залишається недостатнім. Практика демонструє, що кадрові служби часто працюють неефективно, забюрократизовані та не сприяють розвитку людських ресурсів і професійного кадрового потенціалу.

Закон України «Про державну службу» декларує модернізаційні тенденції, спрямовані на перетворення кадрової служби на службу персоналу. Цей закон наділяє служби персоналу важливими функціями, такими як планування кар'єри

державних службовців, розробка профілів професійних компетентностей, оцінювання діяльності та використання інноваційних технологій мотивації і стимулювання працівників, що сприяє самореалізації державних службовців, їхньому статусу та професійному розвитку. [7]

Процес осучаснення та модернізації державної кадрової політики розпочався ще з Указу Президента України «Про першочергові заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної кадрової політики» від 2010 року і продовжується дотепер. Національна академія державного управління при Президентові України та її регіональні інститути відіграють ключову роль у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також у методичному та науковому забезпеченні професійного навчання кадрів державного управління.

Організаційне забезпечення кадрової роботи раніше було регламентоване Положенням про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах виконавчої влади, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 1995 року, яке втратило чинність. Це положення визначало організаційні підходи до роботи з кадрами, включаючи формування та реалізацію річних і перспективних планів, заходи щодо добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також заохочення і контроль за роботою кадрів.

Національне агентство України з питань державної служби (Нацдержслужба) має ключову роль у формуванні та реалізації єдиної державної політики у сфері державного управління. Воно сприяє вдосконаленню нормативного та організаційного забезпечення державної служби, адаптуючи кращий досвід зарубіжних країн та впроваджуючи європейські інструменти інституційної розбудови. Прийняття на державну службу здійснюється через конкурсний відбір, що забезпечує залучення осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки. Конкурс проводиться відповідно до вимог професійної компетентності кандидата, які включають кваліфікаційні вимоги, компетенції та професійні знання.

Для контролю якості виконання посадових обов'язків та визначення рівня професійної компетентності державних службовців застосовується наказ

Нацдержслужби про оцінювання результатів службової діяльності. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців здійснюється через стажування, регламентоване відповідними наказами та положеннями.

На шляху до елітизації державної кадрової політики необхідно створити нову систему правового забезпечення, яка буде базуватися на кращому зарубіжному досвіді та враховуватиме виклики сучасного українського суспільства.

Наразі кадрова політика в Україні зіштовхується з багатьма викликами, які перешкоджають її ефективності. Однією з основних проблем є забюрократизованість та неефективність діяльності кадрових служб, що призводить до низького рівня професіоналізму та високої плинності кадрів. У свою чергу, впровадження нових методів оцінювання результативності роботи державних службовців, а також застосування сучасних технологій для мотивації та стимулювання працівників, значно підвищує ефективність державної служби.

Національна академія державного управління при Президентові України, разом зі своїми регіональними інститутами, відіграє ключову роль у цьому процесі. Вона займається підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Її діяльність сприяє не лише професійному розвитку кадрів, але й загальному підвищенню ефективності державного управління.

На додаток до наведеного, існують інші чинники, які впливають на кадрову політику в Україні. Зокрема, це відсутність системного підходу до планування кадрових потреб, недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації, а також недосконала нормативно-правова база, яка регулює кадрові питання.

Згідно з останніми даними, кількість державних службовців в Україні протягом останніх років зменшилася, що свідчить про оптимізацію кадрового складу. Однак, проблема низького рівня професіоналізму та корумпованості залишається актуальною. Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати сучасні методи управління людськими ресурсами, зокрема, використання інноваційних технологій та підвищення рівня професійної підготовки кадрів [49].

Реформа децентралізації в Україні суттєво вплинула на процеси підбору персоналу, мотивацію працівників та ефективність управління на місцевому рівні. Одним із ключових аспектів цієї реформи стало передання значної частини повноважень та ресурсів від центральних органів влади до місцевих громад, що вимагало підвищення кваліфікації та професійного рівня місцевих кадрів.

Процеси підбору персоналу стали більш автономними, що дозволило місцевим громадам самостійно визначати свої потреби у кадрах та здійснювати підбір працівників відповідно до місцевих умов та специфіки. Це сприяло більш гнучкому та оперативному реагуванню на виклики, але також виявило проблеми з недостатньою кваліфікацією та досвідом місцевих кадрів, що потребує додаткових програм навчання та підвищення кваліфікації [56].

Мотивація працівників на місцевому рівні також зазнала змін. З одного боку, децентралізація створила можливості для більшої самореалізації та професійного зростання, що позитивно вплинуло на мотивацію. З іншого боку, виникли проблеми з нерівномірністю заробітних плат та умов праці в різних регіонах, що може знижувати мотивацію працівників у менш розвинених громадах [56].

Ефективність управління на місцевому рівні покращилася завдяки більшій автономії та можливості приймати рішення, що відповідають місцевим потребам. Однак, це також виявило нові виклики, такі як недостатня інституційна спроможність та брак досвіду у місцевих керівників. Для вирішення цих проблем впроваджуються програми навчання та обміну досвідом, а також розробляються нові стандарти та методики управління.

Нові виклики включають необхідність забезпечення рівного доступу до ресурсів та послуг у різних регіонах, подолання корупційних ризиків та забезпечення прозорості у прийнятті рішень. Для вирішення цих викликів важливо впроваджувати сучасні технології управління, розвивати інституційну спроможність місцевих громад та забезпечувати постійний моніторинг та оцінку ефективності управлінських рішень [19].

Реформа державної служби в Україні спрямована на підвищення професіоналізації державних службовців, що є ключовим елементом для ефективного державного управління [48].

Хоча реформа державної служби в Україні досягла певних успіхів у підвищенні професіоналізації державних службовців, існують значні перешкоди, які потребують подальшого вирішення. Для досягнення повної професіоналізації необхідно забезпечити належне фінансування програм навчання та розвитку, а також подолати корупційні ризики та забезпечити прозорість кадрових процесів.

Цифрова трансформація суттєво впливає на кадровий менеджмент у державному секторі, впроваджуючи нові інструменти та технології, що підвищують ефективність управління людськими ресурсами. Одним із ключових аспектів цифровізації є використання інтегрованих інформаційних систем управління людськими ресурсами (HRMIS), які дозволяють автоматизувати процеси підбору, навчання, оцінки та розвитку персоналу [39]. Ці системи забезпечують прозорість та оперативність кадрових процесів, знижуючи ризики корупції та підвищуючи ефективність управління.

Серед нових інструментів, що використовуються, можна виділити платформи для онлайн-навчання та розвитку персоналу, які дозволяють державним службовцям постійно підвищувати свою кваліфікацію та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Також активно впроваджуються системи електронного документообігу, що спрощують процеси управління та знижують адміністративні витрати [39].

Використання аналітичних інструментів та великих даних (Big Data) дозволяє більш точно оцінювати ефективність роботи працівників, прогнозувати потреби у кадрах та розробляти стратегії розвитку персоналу. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) використовуються для автоматизації рутинних завдань, таких як обробка заявок на вакансії та проведення первинного відбору кандидатів [22].

Однак, впровадження цифрових технологій у кадровий менеджмент супроводжується низкою викликів. Одним із головних є необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних працівників. Крім

того, існують проблеми з адаптацією працівників до нових технологій, що вимагає додаткових програм навчання та підтримки. Недостатнє фінансування та обмежені ресурси також можуть стати перешкодою для повноцінної цифровізації кадрових процесів [39].

Таким чином, цифрова трансформація відкриває нові можливості для підвищення ефективності кадрового менеджменту у державному секторі, але також вимагає вирішення низки викликів, пов'язаних із впровадженням нових технологій та забезпеченням їхньої безпеки.

Таким чином, модернізація державної кадрової політики в Україні є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності державного управління та забезпечення висококваліфікованими кадрами, здатними відповідати на виклики сучасного суспільства.

Забезпечення ефективної правової бази є важливим аспектом для розвитку конкурентоспроможного кадрового потенціалу в державному управлінні України. Це дозволить сформувати та реалізувати стратегії з модернізації державного управління, які включають оновлення законодавства, розробку програм розвитку кадрів, створення конкурентного кадрового потенціалу, оновлення системи професійного навчання, підвищення професійного рівня кадрових служб, реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також розвиток професійної культури.

Необхідно впровадити ефективні механізми управління персоналом в органах державного управління. Особливої уваги потребує професіоналізація кадрових служб, що включає розробку інноваційних методів планування кар'єри державних службовців, оцінювання їхньої діяльності та застосування сучасних технологій мотивації та стимулювання працівників.

На шляху вдосконалення державної кадрової політики важливо забезпечити належне фінансування програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Використання наукових досліджень та результатів аналітичних розробок має стати основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Також варто звернути увагу на формування збалансованої системи професійної орієнтації молоді, що сприятиме підготовці кваліфікованих

фахівців, відповідно до потреб ринку праці. Це вимагатиме впровадження об'єктивних принципів відбору і навчання кадрів, а також активного застосування сучасних технологій у процесах професійного розвитку.

Комплексний підхід до реформування та модернізації системи державного управління дозволить створити ефективний та прозорий механізм управління кадровими ресурсами, який відповідатиме сучасним викликам і потребам суспільства.

Висновок до розділу 1

Кадровий потенціал є важливим елементом розвитку економіки та суспільства, оскільки людський капітал включає знання, навички, творчі здібності та мотивацію працівників. Державна кадрова політика слугує інструментом управління людськими ресурсами, де ключові аспекти ефективної політики та сучасні тенденції відіграють значну роль. Кадровий потенціал не обмежується лише кількістю працівників, але включає їхні знання та навички. Існують різні підходи до визначення кадрового потенціалу, кожен з яких має свої переваги і недоліки.

Держава відіграє важливу роль у формуванні та розвитку кадрового потенціалу, визначаючи цілі, завдання та інструменти кадрової політики. Кадровий потенціал відіграє критичну роль у розвитку суспільства, але існують проблеми в управлінні персоналом. Для подальшого розвитку державної кадрової політики необхідно враховувати сучасні виклики, такі як глобалізація та технологічні зміни. Ефективна кадрова політика є важливим фактором розвитку суспільства, і для досягнення цієї мети необхідно поглибити дослідження кадрового потенціалу, вдосконалити систему державного управління персоналом, створити сприятливі умови для розвитку людського капіталу та стимулювати інновації та підприємництво.

РОЗДІЛ 2. ВИКЛИКИ ТА ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Проблеми відтворення кадрового потенціалу в умовах війни

Сучасний розвиток економіки України стикається з низкою негативних чинників, найвагомішим з яких є повномасштабне російське вторгнення. Це вимагає розробки нових підходів до державного регулювання. Основними завданнями є відновлення довоєнного стану країни, відродження постраждалих територій та їх інтеграція у загальноекономічний простір. Важливим аспектом є кадровий потенціал, а саме відновлення і оновлення людських ресурсів по всій країні у післявоєнний період [55].

Ефективна державна політика у цьому напрямку дозволить створити додаткові робочі місця, що сприятиме поверненню українських біженців. Проте, сучасні українські підприємства зіштовхуються з численними проблемами у сфері управління кадровим потенціалом. Серед них:

1. Неадекватна структура та організація роботи. Відсутність чіткої і добре продуманої організаційної структури може призвести до хаосу в управлінні, що негативно впливає на ефективність роботи підприємства. Неадекватно розподілені обов'язки та функції створюють плутанину, збільшують час на прийняття рішень і знижують продуктивність працівників.

2. Відсутність інноваційної спрямованості. Підприємства, які не впроваджують новітні технології та інноваційні підходи, ризикують втратити конкурентоспроможність. Відсутність інноваційної культури перешкоджає розвитку нових продуктів та послуг, знижує рівень технологічності процесів і не дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринку.

3. Ігнорування успішного досвіду зарубіжних підприємств. Недооцінка або ігнорування передового міжнародного досвіду обмежує можливості підприємства в удосконаленні власних бізнес-процесів. Використання

перевірених практик і стратегій може значно підвищити ефективність та результативність роботи.

4. Дисбаланс на ринку праці. Невідповідність між попитом і пропозицією на ринку праці може створювати кадрові дефіцити в одних галузях і надлишок робочої сили в інших. Це впливає на продуктивність підприємств і може призвести до підвищення рівня безробіття серед населення.

5. Невраховання особистісних характеристик працівників. Ігнорування індивідуальних особливостей, талантів та професійних амбіцій працівників призводить до зниження мотивації та залученості. Це може створити атмосферу незадоволеності і підвищити плинність кадрів.

6. Недостатня мотивація та комунікація. Відсутність ефективної системи мотивації та комунікації між керівництвом і персоналом призводить до зниження продуктивності праці. Неефективна комунікація може стати причиною конфліктів і непорозумінь, що негативно впливає на робочий клімат.

7. Брак системи розвитку та підвищення кваліфікації працівників. Відсутність постійного навчання та розвитку працівників обмежує їхні можливості для професійного зростання. Це знижує інноваційність компанії і не дозволяє ефективно адаптуватися до нових викликів ринку.

8. Відсутність соціальних гарантій. Невідповідний рівень соціальних гарантій, таких як медичне страхування, оплачувані відпустки, пенсійні накопичення, негативно впливає на рівень задоволеності працівників. Це може призвести до підвищеної плинності кадрів і зниження їхнього добробуту, що в кінцевому рахунку впливає на продуктивність підприємства.

Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати сучасні методи управління, орієнтовані на інновації та розвиток людського капіталу.

На формування кадрового потенціалу України значно впливають зовнішні та внутрішні фактори, що визначають кількість та якість кадрів, доступних на ринку праці. Давайте розглянемо, які фактори мають найбільший вплив на управління кадровим потенціалом.

Серед зовнішніх факторів виділяються: ринок праці, конкуренція, законодавство, економічні умови та воєнні дії. Великий та різноманітний ринок

праці забезпечує організаціям доступ до широкого спектру кваліфікованих кадрів. Структура ринку праці, включаючи розподіл за галузями та професіями, впливає на доступність спеціалістів у певних сферах.

Високий рівень безробіття може збільшити конкуренцію за робочі місця, що дозволяє організаціям вибирати з більшої кількості кандидатів. Низький рівень безробіття, навпаки, може ускладнити пошук кваліфікованих працівників. Внутрішня та зовнішня міграція впливає на доступність робочої сили.

Війна та економічні кризи можуть спричинити відтік кадрів за кордон або переміщення всередині країни. Наявність конкуренції змушує організації пропонувати більш вигідні умови праці, включаючи вищі зарплати, кращі соціальні пакети та можливості для професійного розвитку, щоб залучити та утримати таланти.

Різні галузі можуть конкурувати за одних і тих самих спеціалістів, що впливає на кадрову політику організацій та їх здатність залучати необхідних працівників.

Закони, що регулюють трудові відносини, впливають на робочі умови, тривалість робочого дня, відпустки, оплату праці та інші аспекти, які визначають привабливість роботи в тій чи іншій організації. Законодавчі норми щодо соціального забезпечення, включаючи пенсії, медичне страхування та інші соціальні гарантії, впливають на мотивацію працівників та їх бажання залишатися в організації. Закони, що регулюють міграцію, впливають на можливість залучення іноземних працівників та управління внутрішньою міграцією.

Стабільна економічна ситуація сприяє розвитку бізнесу та створенню нових робочих місць. Економічні кризи, навпаки, можуть призводити до скорочення персоналу та зниження інвестицій у розвиток кадрів. Високий рівень інфляції та низький рівень життя можуть знижувати мотивацію працівників та їх продуктивність. Організації змушені враховувати ці фактори при формуванні зарплатної політики та соціальних пакетів.

Рівень інвестицій у освіту, професійне навчання та розвиток працівників впливає на якість кадрового потенціалу. Державні та приватні інвестиції у ці сфери є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності робочої сили.

Воєнні дії створюють загрозу для безпеки працівників, що може призводити до відтоку кадрів з небезпечних регіонів та зниження продуктивності праці. Руйнування виробничих потужностей, транспортної та соціальної інфраструктури ускладнює ведення бізнесу та забезпечення нормальних умов праці. Війна має значний психологічний вплив на працівників, що може знижувати їх мотивацію та здатність ефективно виконувати свої обов'язки.

Серед внутрішніх факторів доцільно виділити такі як організаційна структура, інноваційна спрямованість, мотивація та комунікація, система розвитку та підвищення кваліфікації, соціальні гарантії, керівництво та лідерство, корпоративна культура, інфраструктура та умови праці.

Ефективна організаційна структура сприяє чіткому розподілу обов'язків, що підвищує продуктивність праці та знижує ризик конфліктів. Гнучка структура дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є особливо важливим в умовах нестабільності.

Ієрархія забезпечує ефективне управління та контроль, але надмірна бюрократія може знижувати оперативність прийняття рішень. Використання сучасних технологій та інноваційних підходів до управління персоналом підвищує конкурентоспроможність організацій.

Створення культури, що підтримує інновації, сприяє розвитку творчого потенціалу працівників та їх залученості до процесу вдосконалення.

Ефективна система мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє підвищенню продуктивності праці та утриманню талановитих працівників.

Регулярний зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками допомагає виявляти проблеми та знаходити шляхи їх вирішення. Підтримка командної роботи та розвиток корпоративної культури сприяють створенню сприятливого робочого середовища. Інвестиції в навчання та розвиток працівників забезпечують їх професійний ріст та адаптацію до нових вимог ринку.

Наявність чіткої системи кар'єрного зростання мотивує працівників до підвищення кваліфікації та досягнення нових професійних вершин. Регулярна оцінка ефективності працівників дозволяє виявляти їх сильні та слабкі сторони, що сприяє плануванню індивідуальних програм розвитку. Соціальні гарантії, такі як медичне страхування, пенсійні програми та інші соціальні вигоди, підвищують привабливість роботи в організації, створюючи почуття безпеки та стабільності серед працівників. Баланс між роботою та особистим життям також має значення, оскільки він знижує рівень стресу та підвищує загальне задоволення працівників своїм життям.

Керівництво та лідерство відіграють важливу роль у підтримці мотивації та продуктивності працівників. Стиль керівництва, який заохочує участь працівників у прийнятті рішень, сприяє зростанню ініціативності та залученості працівників. Лідери, які здатні надихати, підтримувати та розвивати своїх підлеглих, створюють сприятливе середовище для розвитку кадрового потенціалу. Корпоративна культура, яка базується на чітко визначених цінностях і місії організації, сприяє формуванню єдиного бачення та залученості працівників до досягнення загальних цілей. Дотримання етичних норм та соціальна відповідальність підвищують довіру працівників до організації та їх лояльність.

Інфраструктура та умови праці також є важливими факторами. Сприятливе робоче середовище, яке включає комфортні умови праці, сучасне обладнання та безпеку, сприяє підвищенню продуктивності праці. Зручне розташування офісу або виробничих потужностей впливає на доступність робочих місць та задоволеність працівників. Усі ці фактори разом забезпечують ефективне управління кадровим потенціалом, сприяючи його розвитку та підвищуючи конкурентоспроможність організації на ринку праці.

Ефективне управління зовнішніми та внутрішніми факторами є ключовим для збереження та залучення висококваліфікованих кадрів, що сприятиме розвитку як організаційного, так і регіонального кадрового потенціалу. Важливо враховувати, що державна політика та ситуація в країні мають значний вплив на

формування кадрового потенціалу, тому розглядати проблеми без цього контексту неможливо.

Процес відтворення кадрового потенціалу є складним і включає не лише підготовку кваліфікованих кадрів, але й відносини, що виникають у процесі цього відтворення, такі як відносини на ринку праці, зайнятість та процеси найму. Він складається з кількох етапів:

1. Забезпечення підготовки та підтримки кадрів для виконання робіт на різних посадах, включаючи заміну працівників, яких випускають з виробництва.
2. Розподіл кадрів за різними галузями, підрозділами та сферами економіки.
3. Працівник виконує кваліфіковану працю, а роботодавець оцінює її результати.
4. Використання кадрів у процесі виробництва.

Відтворення кваліфікованих кадрів та кадрового потенціалу на регіональному рівні також має свої особливості. Регіони є відкритими системами, тому показники, що характеризують різні фази відтворення кадрів, мають складний взаємозв'язок. Однією з головних проблем є міжрегіональна міграція кадрів, коли кваліфіковані працівники, підготовлені в одному регіоні, переїжджають до іншого, що стає особливо актуальним в регіонах, які найбільше постраждали від війни [55].

Крім того, відтворення кадрів на регіональному рівні повинно враховувати рівень розвитку регіону, галузеву приналежність підприємств, наявність трудових ресурсів та систему освіти та підготовки кадрів.

Суттєві зміни у формуванні кадрового потенціалу України за останні роки відбулися під впливом різних факторів, зокрема війни. Це вплинуло на структуру ринку праці та викликало необхідність розробки нових підходів до управління кадровими ресурсами.

На сучасному етапі економічного розвитку України, який супроводжується численними негативними факторами, основним з яких є масштабне вторгнення Росії, спостерігаються значні зміни в структурі ринку праці. Основні фактори, які вплинули на ці зміни, включають:

1. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 28 вересня 2024 року з України виїхало 20,5 млн осіб від початку повномасштабного російського вторгнення. Водночас повернулося 12,3 млн осіб. Тобто за кордоном наразі перебуває понад 8,2 млн українців [25].

2. Війна призвела до значних втрат серед людей працездатного віку, включаючи багатьох висококваліфікованих спеціалістів у медичній, юридичній та енергетичній сферах.

3. Часто це пов'язано з відкладенням заміжжя і плануванням дітей на післявоєнний період, зниженням доходів у сім'ї або ж через службу чоловіка в Збройних силах України чи його загибель.

4. Критичне зниження сімейних доходів і неможливість нормального навчання, особливо в закладах вищої освіти, змушують дітей шукати роботу.

5. Війна збільшила кількість осіб з обмеженими можливостями, і важливо забезпечити їх робочими місцями, які відповідають їхнім можливостям.

6. До 24 лютого 2022 року Збройні сили України нараховували близько 260 тисяч військових. Наразі це число зросло до близько одного мільйона осіб лише у ЗСУ. З урахуванням Національної поліції України, Національної гвардії України та Служби безпеки України, загальна кількість зайнятих у сфері оборони та безпеки досягає майже півтора мільйона осіб [59].

Протягом останнього періоду сотні тисяч українців стали на захист своєї держави. Серед них багато висококваліфікованих працівників, які тимчасово залишили свої робочі місця. Це створює необхідність заміни цих фахівців на час їхньої служби, що є особливо складним завданням у регіонах, де ведуться бойові дії і вже існує дефіцит кадрів.

У тих регіонах, які найбільше постраждали від російської агресії, спостерігається значне скорочення кількості робочих місць та зростаюча конкуренція на ринку праці. Масова міграція населення з зон бойових дій на захід країни та за кордон призвела до дефіциту кваліфікованого персоналу у таких важливих сферах, як фармацевтика, продуктовий ритейл, медицина та транспорт. Ця тенденція може зберігатися ще протягом деякого часу. [55]

Завдяки програмі релокації бізнесу, що була запущена на початку війни, вдалося перемістити понад 800 підприємств з зон активних бойових дій до більш безпечних регіонів, зберігши понад 40 тисяч робочих місць. Хоча цей процес є позитивним, слід розуміти, що більшість релокованих підприємств вже не повернуться на свої колишні місця. Деякі компанії адаптувалися до нових умов і знайшли нові напрямки розвитку, тоді як інші просто не мають куди повертатися [33].

Таким чином, у регіонах, де ведуться бойові дії, нестача кваліфікованих працівників зберігатиметься ще довгий час. Це означає, що вміння навчатися, перенавчатися та адаптуватися до змін стануть пріоритетними серед кандидатів на роботу.

Згідно зі звітом про ситуацію на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2024 році, середня кількість претендентів на одну вакансію становить близько 11 осіб (на 2 особи більше, ніж у аналогічний період минулого року) [26, 46, 52].

Найбільша кількість безробітних спостерігається серед працівників сфери торгівлі та послуг (42,000 осіб), представників найпростіших професій (32,000 осіб) та робітників з обслуговування та експлуатації устаткування (25,000 осіб). Найменша ж кількість безробітних серед кваліфікованих робітників сільського господарства (8,000 осіб). Однак, ці показники не можуть бути оцінені об'єктивно без врахування кількості вакансій. Наприклад, серед кваліфікованих робітників сільського господарства спостерігається лише 200 вакансій, що означає навантаження на 1 вакансію становить 40 осіб, найвищий показник за аналізований період [26, 52].

Трохи краща ситуація серед технічних службовців (22 особи на 1 вакансію); працівники сфери торгівлі та послуг, а також службовці та керівники мають однакові показники (18 осіб на 1 вакансію); серед найпростіших професій на 1 вакансію претендують 14 осіб. [26, 52]

Кількість безробітних фахівців у 8 разів перевищує кількість вакансій, а число робітників з обслуговування та експлуатації устаткування перевищує кількість наявних вакансій за цією професійною групою у 6 разів. Найкраща

ситуація серед професіоналів та кваліфікованих робітників з інструментом: по 4 особи претендують на 1 вакансію. Це спричинено найбільшою кількістю вакансій для цих груп [26, 52].

Таким чином, в Україні досить велика кількість безробітних працівників у різних галузях, які можуть стати майбутнім кадровим потенціалом для підприємств у регіонах, що найбільше постраждали від війни. Однак необхідно забезпечити навчання та підвищення кваліфікації цих працівників відповідно до нових вимог та викликів, з якими країна зіткнеться після війни.

Підтримуємо думку Чернишової Л. І., Бондар К. Р. та Красіловської Л. О., що найефективніший спосіб розвитку кадрового потенціалу – це постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників через тренінги, семінари та інші навчальні заходи. Важливо забезпечити працівникам доступ до новітніх технологій та інструментів, що дозволить їм розвивати свої навички та ефективно використовувати їх у роботі [55].

Доречно також впроваджувати інструменти, такі як плани кар'єрного розвитку, системи оцінювання та звітування про роботу працівників. Ці заходи допоможуть створити системний і цілеспрямований підхід до розвитку кадрів.

Для ефективного розвитку кадрового потенціалу необхідно виявити потреби та очікування працівників щодо їхнього розвитку, а також забезпечити їх мотивацію та підтримку у процесі самовдосконалення. Це корисно не тільки для самих працівників, але й для організацій. У сучасних умовах швидких змін підприємства повинні бути оснащені висококваліфікованими кадрами, які здатні швидко навчатися і адаптуватися до нових умов [55].

Розвиток кадрового потенціалу на державному рівні є важливим аспектом покращення ринку праці та відновлення економіки України. Необхідно здійснювати масштабні заходи, спрямовані на підвищення рівня освіти та професійної підготовки населення.

Щоб забезпечити безпеку працівників, необхідно створити комфортні та безпечні умови праці. Це включає відповідність стандартам охорони праці, забезпечення доступу до медичних послуг та підтримки психічного здоров'я. Важливим також є створення системи соціальних гарантій, таких як медичне

страхування, оплачувані відпустки та пенсійне забезпечення. Державне регулювання має включати розробку та впровадження програм професійного навчання та перекваліфікації, організацію курсів для підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників, співпрацю з освітніми установами для створення спеціалізованих програм навчання, впровадження онлайн-платформ для дистанційного навчання.

Підтримку підприємств у створенні нових робочих місць слід забезпечувати наданням податкових пільг та субсидій для підприємств, що створюють нові робочі місця, стимулюванням малого та середнього бізнесу через грантові програми, підтримкою стартапів та інноваційних проєктів. Забезпечення доступу до сучасних технологій та інструментів включає інвестування в інфраструктуру для забезпечення широкосмугового інтернету в усіх регіонах, надання грантів на придбання сучасного обладнання та програмного забезпечення, організацію тренінгів з використання новітніх технологій.

Розробку соціальних програм для підтримки працівників слід здійснювати через впровадження програм психологічної підтримки для працівників, які постраждали від війни, надання фінансової допомоги для працівників, які втратили роботу, створення програм соціальної адаптації для внутрішньо переміщених осіб. Підтримку мобільності працівників можна забезпечити наданням компенсацій за переїзд для працівників, які змушені змінити місце проживання через війну, створенням програм тимчасового працевлаштування в інших регіонах, підтримкою програм обміну працівниками між регіонами.

Розвиток інфраструктури для підтримки бізнесу повинен включати відновлення та модернізацію інфраструктури в постраждалих регіонах, створення індустріальних парків та бізнес-інкубаторів, забезпечення доступу до фінансових ресурсів для відновлення бізнесу. Підтримка інновацій та наукових досліджень повинна включати фінансування наукових досліджень у сфері економіки та управління, стимулювання впровадження інноваційних технологій у виробництво, підтримку співпраці між науковими установами та бізнесом.

Розвиток системи охорони здоров'я та соціального захисту має передбачати підвищення рівня медичного обслуговування для працівників, впровадження

програм соціального страхування, забезпечення доступу до медичних послуг у віддалених регіонах. Підтримка освіти та професійної підготовки включає інвестування в розвиток освітніх установ, створення програм дуальної освіти, що поєднують навчання та практику, підтримку програм стажування для молодих спеціалістів.

Ці заходи сприятимуть відновленню та розвитку кадрового потенціалу країни, забезпечуючи державні та приватні підприємства висококваліфікованими кадрами, здатними швидко адаптуватися до змін та ефективно працювати в нових умовах.

2.2. Іноземний досвід формування та реалізації державного регулювання кадрового потенціалу

Проаналізуємо практики різних країн у сфері державного регулювання кадрового потенціалу. Важливість цього питання полягає в тому, що воно дозволить виявити ефективні моделі та підходи, які можуть бути адаптовані та впроваджені в Україні для покращення управління людськими ресурсами в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Огляд міжнародних практик проведемо з короткого огляду країн. До цього списку увійдуть країни з різних регіонів світу, які мають різноманітний досвід у сфері державного регулювання кадрового потенціалу. Зокрема, розглянемо досвід країн Європейського Союзу, таких як Німеччина, Франція та Швеція, які відомі своїми розвиненими системами державного управління та інноваційними підходами до кадрової політики. Також буде проаналізовано досвід країн Північної Америки, зокрема США та Канади, які мають значний досвід у впровадженні інноваційних програм та підходів до управління людськими ресурсами. Крім того, буде розглянуто досвід країн Азії, таких як Японія, Південна Корея та Сінгапур, які демонструють високий рівень ефективності у державному регулюванні кадрового потенціалу [44, 57].

Критерії вибору країн для аналізу базувалися на кількох ключових аспектах. По-перше, це рівень розвитку системи державного управління та кадрової політики в країні. По-друге, це наявність інноваційних підходів та програм, які можуть бути корисними для України. По-третє, це можливість адаптації досвіду цих країн до українських реалій. Важливо також враховувати культурні та соціальні особливості кожної країни, які можуть впливати на ефективність впровадження тих чи інших підходів.

Досвід країн Європейського Союзу у формуванні та реалізації державного регулювання кадрового потенціалу є надзвичайно цінним для аналізу та можливого впровадження в Україні. Загальні підходи до державного регулювання кадрового потенціалу в країнах ЄС базуються на принципах прозорості, ефективності та інноваційності. Одним з ключових аспектів є створення умов для постійного професійного розвитку державних службовців, що включає як формальну освіту, так і неформальні методи навчання, такі як тренінги та семінари. Важливим елементом є також впровадження системи оцінювання ефективності роботи, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони у діяльності працівників та відповідно коригувати кадрову політику [29].

Приклади успішних практик можна знайти в таких країнах, як Німеччина, Франція та Швеція. У Німеччині, наприклад, велика увага приділяється децентралізації управління та автономії регіональних органів влади у питаннях кадрової політики. Це дозволяє враховувати специфіку кожного регіону та забезпечувати більш гнучке та ефективне управління людськими ресурсами. Крім того, у Німеччині активно впроваджуються цифрові технології для автоматизації процесів управління персоналом, що значно підвищує ефективність роботи державних органів [29].

Франція відома своєю системою підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, яка включає обов'язкові курси та програми навчання. Особливу увагу приділяється розвитку лідерських якостей та управлінських навичок, що сприяє формуванню висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно виконувати свої обов'язки. Крім того, у Франції існує система

мотивації працівників, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що сприяє підвищенню продуктивності праці та задоволеності роботою.

Швеція демонструє високий рівень інтеграції гендерної рівності у кадрову політику. У цій країні активно впроваджуються програми, спрямовані на забезпечення рівних можливостей для чоловіків та жінок у державному секторі. Це включає як заходи щодо усунення дискримінації, так і програми підтримки жінок у кар'єрному зростанні. Крім того, у Швеції велика увага приділяється питанням балансу між роботою та особистим життям, що сприяє підвищенню загальної задоволеності працівників та їхньої продуктивності.

Таким чином, досвід країн Європейського Союзу у формуванні та реалізації державного регулювання кадрового потенціалу може бути надзвичайно корисним для України. Вивчення та адаптація найкращих практик дозволить підвищити ефективність управління людськими ресурсами та сприятиме розвитку професійного потенціалу державних службовців в умовах сучасних викликів.

Досвід країн Північної Америки, зокрема США та Канади, у сфері державного регулювання кадрового потенціалу є надзвичайно важливим для розуміння сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Особливості кадрової політики в цих країнах відзначаються високим рівнем децентралізації та автономії органів влади на різних рівнях. У США кадрова політика базується на принципах меритократії, де основним критерієм для зайняття посад є професійні якості та досягнення кандидатів. Важливим аспектом є також система постійного професійного розвитку, яка включає різноманітні програми навчання та підвищення кваліфікації. Це дозволяє державним службовцям постійно вдосконалювати свої навички та відповідати сучасним вимогам [35, 57].

Канада, у свою чергу, відома своєю системою управління людськими ресурсами, яка орієнтована на забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Особливу увагу приділяється питанням інклюзивності та різноманітності, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища для представників різних соціальних груп. Крім того, у Канаді активно впроваджуються програми підтримки працівників, які включають як

матеріальні, так і нематеріальні стимули, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності праці.

Інноваційні підходи та програми, що впроваджуються в США та Канаді, заслуговують на окрему увагу. У США активно використовуються цифрові технології для автоматизації процесів управління персоналом, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи державних органів. Наприклад, впровадження систем електронного документообігу та онлайн-платформ для навчання та підвищення кваліфікації дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів на адміністративні процедури. Крім того, у США активно розвиваються програми підтримки інновацій та підприємництва серед державних службовців, що сприяє впровадженню нових ідей та підходів у роботу державних органів [57].

У Канаді також впроваджуються інноваційні програми, спрямовані на підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Однією з таких програм є система гнучкого робочого графіка, яка дозволяє працівникам самостійно планувати свій робочий час, що сприяє підвищенню їхньої задоволеності роботою та продуктивності. Крім того, у Канаді активно розвиваються програми дистанційного навчання, що дозволяє державним службовцям отримувати нові знання та навички без відриву від основної роботи.

Таким чином, досвід країн Північної Америки у сфері державного регулювання кадрового потенціалу може бути надзвичайно корисним для України. Вивчення та адаптація найкращих практик дозволить підвищити ефективність управління людськими ресурсами та сприятиме розвитку професійного потенціалу державних службовців в умовах сучасних викликів.

Японія, Південна Корея та Сінгапур демонструють унікальні моделі державного регулювання, які можуть бути корисними для України.

У Японії модель державного регулювання кадрового потенціалу базується на принципах довічного найму та корпоративної культури, що сприяє високому рівню лояльності працівників. Держава активно підтримує професійний розвиток через систему навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє працівникам постійно вдосконалювати свої навички. Крім того, велика увага

приділяється питанням гендерної рівності та забезпеченню рівних можливостей для всіх громадян. Важливим аспектом є також впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів управління персоналом, що підвищує ефективність роботи державних органів [31, 35].

Південна Корея відома своєю моделлю жорсткого державного планування, яка поєднується з ринковими механізмами. Держава активно втручається у процеси управління людськими ресурсами, встановлюючи чіткі правила та стандарти. Особливу увагу приділяється питанням освіти та професійного розвитку, що дозволяє забезпечити високий рівень кваліфікації працівників. Крім того, у Південній Кореї активно впроваджуються інноваційні програми, спрямовані на підтримку молодих спеціалістів та розвиток підприємництва серед державних службовців.

Сінгапур демонструє високий рівень ефективності у державному регулюванні кадрового потенціалу завдяки інтегрованому підходу, який поєднує державне планування з ринковими механізмами. Держава активно підтримує професійний розвиток через систему навчання та підвищення кваліфікації, а також впроваджує програми підтримки інновацій та підприємництва. Важливим аспектом є також забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Виклики, з якими стикаються ці країни, включають необхідність адаптації до швидких змін на ринку праці та впровадження нових технологій. Проте, завдяки ефективним моделям державного регулювання, Японія, Південна Корея та Сінгапур змогли досягти значних успіхів у розвитку кадрового потенціалу. Їхній досвід може бути надзвичайно корисним для України, оскільки дозволяє виявити найкращі практики та підходи для покращення управління людськими ресурсами в умовах сучасних викликів.

Порівняльний аналіз досвіду різних країн у сфері державного регулювання кадрового потенціалу дозволяє виявити як спільні риси, так і відмінності в підходах, що використовуються. Спільними рисами є прагнення до підвищення ефективності управління людськими ресурсами через впровадження системи постійного професійного розвитку, використання цифрових технологій для

автоматизації процесів управління та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Наприклад, у країнах Європейського Союзу, таких як Німеччина, Франція та Швеція, велика увага приділяється питанням гендерної рівності та розвитку лідерських якостей серед державних службовців. У Північній Америці, зокрема в США та Канаді, акцент робиться на меритократії та інклюзивності, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища для представників різних соціальних груп. У країнах Азії, таких як Японія, Південна Корея та Сінгапур, важливим аспектом є інтеграція державного планування з ринковими механізмами, що дозволяє забезпечити високий рівень ефективності управління людськими ресурсами.

Відмінності в підходах різних країн обумовлені культурними, соціальними та економічними особливостями. Наприклад, у Японії модель довічного найму сприяє високому рівню лояльності працівників, тоді як у США та Канаді більше уваги приділяється гнучкості робочого графіка та можливості самостійного планування робочого часу. У Південній Кореї жорстке державне планування поєднується з ринковими механізмами, що дозволяє забезпечити високий рівень кваліфікації працівників через систему освіти та професійного розвитку. У Сінгапурі інтегрований підхід до державного регулювання кадрового потенціалу включає активну підтримку інновацій та підприємництва серед державних службовців.

Висновки щодо ефективності різних моделей свідчать про те, що найбільш успішними є ті підходи, які поєднують державне планування з ринковими механізмами, забезпечують рівні можливості для всіх громадян та активно впроваджують інноваційні програми. Важливим аспектом є також постійний професійний розвиток працівників, що дозволяє їм відповідати сучасним вимогам та викликам. Досвід різних країн показує, що ефективне управління людськими ресурсами можливе лише за умови комплексного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність державних органів.

Таким чином, порівняльний аналіз досвіду різних країн у сфері державного регулювання кадрового потенціалу дозволяє виявити найкращі практики та

підходи, які можуть бути адаптовані та впроваджені в Україні для покращення управління людськими ресурсами в умовах сучасних викликів.

Узагальнено досвід країн Європейського Союзу, Північної Америки та Азії у сфері державного регулювання кадрового потенціалу, а також рекомендації щодо використання цього досвіду в Україні у найближчій та віддаленій перспективі наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз іноземного досвіду та рекомендації щодо впровадження нових підходів до управління кадровим потенціалом в Україні

Країна/Регіон	Досвід	Рекомендації	
		у найближчій перспективі	у віддаленій перспективі
Європейський Союз	Німеччина: децентралізація управління, цифрові технології. Франція: система підготовки та підвищення кваліфікації, мотивація працівників. Швеція: гендерна рівність, баланс між роботою та особистим життям.	Впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів управління. Розробка програм підвищення кваліфікації.	Інтеграція гендерної рівності у кадрову політику. Створення умов для балансу між роботою та особистим життям.

Продовження таблиці 2.1.

Північна Америка	США: меритократія, система постійного професійного розвитку, цифрові технології. Канада: інклюзивність, рівні можливості, гнучкий робочий графік.	Впровадження системи постійного професійного розвитку. Використання цифрових технологій для навчання та підвищення кваліфікації.	Розробка програм інклюзивності та рівних можливостей. Впровадження гнучкого робочого графіка.
Азія	Японія: довічний найм, корпоративна культура, гендерна рівність. Південна Корея: жорстке державне планування, система освіти та професійного розвитку. Сінгапур: інтеграція державного планування з ринковими механізмами, підтримка інновацій.	Впровадження програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Використання цифрових технологій для автоматизації процесів управління.	Інтеграція державного планування з ринковими механізмами. Підтримка інновацій та підприємництва серед державних службовців.

Джерело: складено автором на підставі [28, 29, 31, 35, 38, 44, 51, 57]

Використання досвіду різних країн у найближчій та віддаленій перспективі обумовлене як поточними потребами, так і довгостроковими цілями розвитку України. У найближчій перспективі важливо зосередитися на впровадженні тих практик, які можуть швидко принести відчутні результати та не потребують значних ресурсів для реалізації. Наприклад, впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів управління є відносно швидким і ефективним кроком, який може значно підвищити ефективність роботи державних органів. Це стосується як досвіду Німеччини, так і США, де цифрові технології вже активно використовуються для оптимізації управлінських процесів. Також важливо розробити програми підвищення кваліфікації, як це робиться у Франції та Канаді, що дозволить державним службовцям швидко адаптуватися до нових вимог та підвищити свою професійну компетентність.

У віддаленій перспективі варто зосередитися на більш комплексних та системних змінах, які потребують часу для впровадження та адаптації. Наприклад, інтеграція гендерної рівності у кадрову політику, як це робиться у Швеції та Японії, потребує не лише змін у законодавстві, але й зміни культурних та соціальних установок. Це довготривалий процес, який вимагає постійної роботи та підтримки з боку держави. Створення умов для балансу між роботою та особистим життям також є важливим аспектом, який може значно підвищити задоволеність працівників та їхню продуктивність, але для цього потрібні комплексні зміни у підходах до організації праці.

Крім того, у віддаленій перспективі варто розглянути можливість інтеграції державного планування з ринковими механізмами, як це робиться у Сінгапурі, що дозволить забезпечити більш гнучке та ефективне управління людськими ресурсами. Підтримка інновацій та підприємництва серед державних службовців також є важливим напрямком, який може сприяти впровадженню нових ідей та підходів у роботу державних органів, але для цього потрібні значні інвестиції у навчання та розвиток працівників.

Таким чином, використання досвіду різних країн у найближчій та віддаленій перспективі дозволить Україні ефективно планувати та впроваджувати реформи

у сфері державного регулювання кадрового потенціалу, враховуючи як поточні потреби, так і довгострокові цілі розвитку.

У таблиці 2.2, наведено план реалізації запропонованих автором дій для найближчої та віддаленої перспективи, з наведенням напрямків, термінів реалізації та необхідного нормативно-правового забезпечення.

Реалізація в Україні запропонованого автором плану дій, на підставі вивчення закордонного досвіду, може зіткнутися з низкою проблем, які варто враховувати для успішного впровадження реформ. Однією з головних проблем є недостатній рівень фінансування, що може обмежити можливості для впровадження цифрових технологій та програм підвищення кваліфікації. Бюджетні обмеження можуть стати серйозною перешкодою для реалізації масштабних проєктів, таких як цифровізація державного управління або створення нових навчальних програм для державних службовців.

Таблиця 2.2

Пропозиції та нормативно-правове забезпечення для впровадження нових підходів в управління кадровим потенціалом в Україні

Пропозиції у найближчій перспективі	Термін реалізації	Нормативно-правове забезпечення	Пропозиції у віддаленій перспективі	Термін реалізації	Нормативно-правове забезпечення
Впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів управління. Розробка програм підвищення кваліфікації.	2024-2027	Закон України «Про цифровізацію державного управління». Постанова КМУ «Про підвищення кваліфікації державних службовців».	Інтеграція гендерної рівності у кадрову політику. Створення умов для балансу між роботою та особистим життям.	2028-2030	Закон України «Про гендерну рівність у державному секторі». Постанова КМУ «Про баланс між роботою та особистим життям».

Джерело: розроблено автором

Крім того, існує проблема бюрократичної інерції та опору змінам з боку деяких державних службовців, які можуть не бажати адаптуватися до нових умов та вимог. Це може уповільнити процес впровадження реформ та знизити їх ефективність.

Ще однією важливою проблемою є недостатній рівень підготовки та кваліфікації працівників, що може ускладнити впровадження нових технологій та методів управління. Відсутність необхідних навичок та знань у державних службовців може стати серйозною перешкодою для успішної реалізації реформ. Також варто враховувати культурні та соціальні особливості, які можуть впливати на сприйняття та адаптацію нових підходів. Наприклад, впровадження гендерної рівності у кадрову політику може зіткнутися з опором з боку суспільства, що потребує додаткових зусиль для зміни культурних установок та стереотипів.

Крім того, важливо враховувати політичну нестабільність та можливі зміни у керівництві країни, що можуть вплинути на послідовність та стабільність впровадження реформ. Політичні зміни можуть призвести до перегляду пріоритетів та стратегій, що може уповільнити або навіть зупинити процес реалізації запропонованого плану дій. Також варто враховувати можливі зовнішні фактори, такі як економічні кризи або міжнародні конфлікти, які можуть вплинути на можливості для реалізації реформ.

Таким чином, для успішної реалізації запропонованого плану в Україні необхідно враховувати вищенаведені проблеми та розробити відповідні стратегії для їх подолання. Це включає забезпечення достатнього фінансування, підвищення кваліфікації працівників, подолання бюрократичної інерції та опору змінам, а також врахування культурних та соціальних особливостей. Лише комплексний підхід дозволить ефективно впровадити реформи та досягти поставлених цілей.

Висновок до розділу 2

В умовах війни відтворення кадрового потенціалу стикається з численними викликами. Фізична безпека працівників, економічні труднощі, психологічний стрес, розрив у комунікаціях та часті зміни керівництва негативно впливають на здатність держави зберігати та розвивати кадровий потенціал. Для подолання цих проблем необхідно забезпечити безпеку працівників, фінансову підтримку, психологічну допомогу, відновлення інфраструктури та стабілізацію управлінських процесів. Це дозволить державним інституціям ефективно функціонувати навіть у найскладніших умовах.

Іноземний досвід державного регулювання кадрового потенціалу надає Україні цінний досвід для оптимізації власних стратегій. Європейський Союз зосереджується на децентралізації, цифрових технологіях, підготовці кадрів, гендерній рівності та балансі між роботою і життям. У найближчій перспективі основний акцент робиться на впровадженні цифрових технологій та програм підвищення кваліфікації, а у віддаленій — на інтеграції гендерної рівності та створенні умов для балансу між роботою та особистим життям. У Північній Америці, зокрема США та Канада, активно впроваджують системи постійного професійного розвитку, цифрові технології, інклюзивність та рівні можливості. Найближчим часом планується впровадження систем постійного професійного розвитку та використання цифрових технологій для навчання і підвищення кваліфікації, а у віддаленій перспективі — розробка програм інклюзивності, рівних можливостей та гнучкого робочого графіка.

Запропоновано в найближчій перспективі розробити Закон України «Про цифровізацію державного управління» та Постанову КМУ «Про підвищення кваліфікації державних службовців». Це дозволить впроваджувати цифрові технології для автоматизації управлінських процесів та розробляти програми підвищення кваліфікації державних службовців у період з 2024 до 2027 років. На віддалену перспективу, з 2028 до 2030 року, пропонується інтеграція гендерної рівності в кадрову політику та створення умов для балансу між роботою та особистим життям, що буде забезпечено Законом України «Про гендерну

рівність у державному секторі» та Постановою КМУ «Про баланс між роботою та особистим життям».

Таким чином, авторські пропозиції спрямовані на автоматизацію управлінських процесів, підвищення кваліфікації, впровадження гендерної рівності та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ

3.1. Стратегія розвитку кадрового потенціалу в умовах післявоєнного відновлення

Розробка та впровадження стратегії розвитку кадрового потенціалу в умовах післявоєнного відновлення є надзвичайно актуальним завданням для будь-якої країни, що пережила війну. Післявоєнне відновлення включає в себе комплекс заходів, спрямованих на відновлення економічної, соціальної та політичної стабільності, а також на забезпечення сталого розвитку. Вплив війни на кадровий потенціал може бути руйнівним: втрата кваліфікованих працівників, зниження рівня освіти та професійної підготовки, а також психологічні травми, які впливають на продуктивність праці. Наприклад, за даними Світового банку, в країнах, що пережили війну, рівень безробіття може досягати 40-50%, а втрати ВВП можуть становити до 15% на рік. Відновлення кадрового потенціалу є ключовим елементом для успішного відновлення країни, оскільки саме людські ресурси є основою для економічного зростання та соціального розвитку [53, 69].

Кадровий потенціал відіграє вирішальну роль у процесі економічного та соціального відновлення країни. По-перше, кваліфіковані кадри забезпечують ефективне функціонування підприємств та організацій, що сприяє зростанню ВВП та підвищенню рівня життя населення. За оцінками Міжнародної організації праці, кожне нове робоче місце в післявоєнних країнах може збільшити ВВП на 1,5-2%. По-друге, розвиток кадрового потенціалу сприяє інноваціям та технологічному прогресу, що є важливим фактором для конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Наприклад, у країнах, що успішно відновилися після війни, інвестиції в освіту та професійну підготовку зросли на 20-30%, що призвело до значного підвищення продуктивності праці. По-третє, соціальна стабільність та згуртованість суспільства значною мірою

залежать від рівня освіти та професійної підготовки населення, що знижує ризики соціальних конфліктів та сприяє гармонійному розвитку суспільства [53, 69].

Таким чином, розробка та впровадження стратегії розвитку кадрового потенціалу в умовах післявоєнного відновлення є необхідною умовою для забезпечення сталого економічного та соціального розвитку країни. Це включає в себе заходи з підвищення рівня освіти та професійної підготовки, створення сприятливих умов для повернення кваліфікованих працівників, а також психологічну підтримку та реабілітацію постраждалих від війни. Лише комплексний підхід до вирішення цих завдань дозволить забезпечити успішне відновлення країни та її подальший розвиток. За прогнозами ООН, країни, що інвестують у розвиток кадрового потенціалу, можуть досягти зростання ВВП на 5-7% щорічно протягом перших десяти років після конфлікту.

Аналіз поточного стану кадрового потенціалу України показує, що різні регіони країни стикаються з численними викликами та проблемами, які потребують негайного вирішення. Однією з головних проблем є значна втрата кваліфікованих кадрів через міграцію, загибель або поранення під час війни. За даними ООН, близько 70% населення може бути переміщеним, що призводить до дефіциту робочої сили та зниження продуктивності. Крім того, руйнування інфраструктури, включаючи навчальні заклади та підприємства, ускладнює процес відновлення та підготовки нових кадрів [53, 69].

Основні виклики, що потребують вирішення, включають відновлення системи освіти та професійної підготовки. Важливо забезпечити доступ до якісної освіти для всіх верств населення, включаючи дітей, молодь та дорослих, які втратили можливість навчатися під час війни. За даними ЮНЕСКО, близько 40% дітей у післявоєнних регіонах не мають доступу до початкової освіти, що створює серйозні перешкоди для їхнього майбутнього розвитку.

Ще одним важливим викликом є створення сприятливих умов для повернення кваліфікованих працівників, які були змушені покинути країну через війну. Це включає забезпечення безпеки, доступу до житла та медичних послуг, а також створення робочих місць.

Психологічна підтримка та реабілітація постраждалих від війни також є важливим аспектом відновлення кадрового потенціалу. Психологічні травми можуть значно впливати на продуктивність праці та здатність до навчання, тому необхідно забезпечити доступ до психологічної допомоги та програм реабілітації. За даними ВООЗ, близько 20% населення в післявоєнних регіонах страждає від психічних розладів, що потребує комплексного підходу до вирішення цієї проблеми [58].

Таким чином, для успішного відновлення кадрового потенціалу в Україні необхідно вирішити низку викликів, включаючи відновлення системи освіти, створення сприятливих умов для повернення кваліфікованих працівників та забезпечення психологічної підтримки. Лише комплексний підхід до вирішення цих завдань дозволить забезпечити сталій розвиток та відновлення країни.

В рамках вищенаведеного автором пропонується розробка Стратегії розвитку кадрового потенціалу України в умовах післявоєнного відновлення.

Метою стратегії є створення умов для ефективного розвитку кадрового потенціалу України, що сприятиме економічному зростанню, соціальній стабільності та інноваційному розвитку країни.

Основні завдання Стратегії:

1. Відновлення та розвиток системи освіти та професійної підготовки.

Мета: забезпечити доступ до якісної освіти та професійної підготовки для всіх верств населення, включаючи дітей, молодь та дорослих, які втратили можливість навчатися під час війни.

Заходи:

- відновлення зруйнованих шкіл, університетів та професійно-технічних училищ, забезпечення їх сучасним обладнанням та матеріально-технічною базою;
- організація курсів підвищення кваліфікації для вчителів та викладачів, впровадження нових методик навчання;
- впровадження програм, що відповідають сучасним вимогам ринку праці, з акцентом на STEM-дисципліни (наука, технології, інженерія, математика);

- створення програм підтримки для дітей-сиріт, дітей з інвалідністю та інших вразливих груп.

Фінансування: державний бюджет, міжнародні донори (ЮНЕСКО, ЄС).

2. Створення сприятливих умов для повернення та інтеграції кваліфікованих працівників.

Мета: забезпечити повернення та інтеграцію кваліфікованих працівників, які були змушені покинути регіон чи країну через війну.

Заходи:

- розробка та впровадження програм, що сприяють поверненню працівників, включаючи фінансову підтримку, житлові програми та соціальні гарантії;

- підтримка підприємств, що створюють нові робочі місця, надання податкових пільг та інших стимулів для роботодавців;

- надання грантів та кредитів для відкриття власного бізнесу, консультаційна підтримка та навчання підприємницьким навичкам.

Фінансування: державний бюджет, міжнародні донори (Міжнародна організація праці, Світовий банк).

3. Забезпечення психологічної підтримки та реабілітації постраждалих від війни.

Мета: надати психологічну підтримку та реабілітацію постраждалим від конфлікту, що сприятиме їхньому поверненню до нормального життя та підвищенню продуктивності праці.

Заходи:

- створення центрів психологічної допомоги, організація груп підтримки та індивідуальних консультацій;

- впровадження програм реабілітації для осіб, які зазнали фізичних та психологічних травм під час війни;

- підготовка фахівців, які надаватимуть психологічну допомогу та підтримку постраждалим.

Фінансування: державний бюджет, міжнародні донори (ВООЗ, ЮНІСЕФ).

4. Розвиток інституційної спроможності державних органів та організацій.

Мета: забезпечити ефективну координацію та управління процесами відновлення та розвитку кадрового потенціалу.

Заходи:

- організація тренінгів та семінарів з управління проєктами, стратегічного планування та інших ключових навичок;
- використання електронного урядування, автоматизація процесів, впровадження системи управління якістю;
- створення координаційних центрів для забезпечення ефективної взаємодії між різними міністерствами та відомствами.

Фінансування: державний бюджет, міжнародні донори (ЄС, ООН).

5. Підтримка наукових досліджень та інновацій.

Мета: сприяти розвитку наукових досліджень та інновацій, що є ключовими для економічного зростання та конкурентоспроможності країни.

Заходи:

- надання грантів та фінансової підтримки для проведення наукових досліджень;
- відкриття нових та модернізація існуючих науково-дослідних установ;
- стипендії, гранти, програми обміну для залучення молодих талантів до наукової діяльності.

Фінансування: державний бюджет, міжнародні донори (ЄС, ЮНЕСКО).

6. Підтримка підприємництва та малого бізнесу.

Мета: сприяти розвитку підприємництва та малого бізнесу, що є важливим для створення нових робочих місць та економічного зростання.

Заходи:

- надання грантів, кредитів та інших фінансових інструментів для підтримки малого бізнесу;
- організація консультаційних центрів для надання допомоги підприємцям у питаннях ведення бізнесу;
- проведення тренінгів та семінарів з підприємництва, маркетингу, фінансового управління.

Фінансування: державний бюджет, приватні інвестори, міжнародні донори (Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація).

Головні напрямки реалізації запропонованої Стратегії включають кілька важливих аспектів. Перш за все, розвиток державних кадрів є ключовим напрямком. За це відповідатимуть органи, такі як Міністерство освіти і науки України, Національне агентство України з питань державної служби та міжнародні організації (ООН, ЄС). Заходи повинні включати організацію регулярних тренінгів, семінарів та курсів для державних службовців, навчання основам управління проектами, підвищення обізнаності про антикорупційні заходи та етичні стандарти, а також навчання використанню сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення. Також важливо використовувати електронне урядування, автоматизацію процесів та впровадження системи управління якістю. Це включає автоматизацію процесів документообігу, впровадження стандартів ISO та забезпечення доступу громадян до всіх державних послуг через єдиний онлайн-портал. Фінансування здійснюватиметься з державного бюджету та за підтримки міжнародних донорів (ЄС, ООН).

Розвиток науковців також є важливим напрямком, за який відповідатимуть Національна академія наук України, Міністерство освіти і науки України, університети та науково-дослідні інститути. Заходи включатимуть фінансування наукових проєктів, створення науково-дослідних центрів, надання фінансової підтримки для реалізації наукових проєктів, відкриття центрів, що об'єднують науковців з різних галузей, забезпечення сучасним обладнанням та матеріально-технічною базою. Стипендії, гранти та програми обміну також важливі, вони повинні включати надання фінансової підтримки для проведення досліджень, забезпечення можливості стажування та обміну досвідом з іноземними колегами, підтримку участі українських науковців у міжнародних дослідницьких програмах. Фінансування здійснюватиметься з державного бюджету, міжнародних донорів та приватних фондів.

Розвиток кадрів місцевого самоврядування є відповідальністю Міністерства розвитку громад та територій України, місцевих органів влади та міжнародних

організацій. Заходи включатимуть тренінги, семінари, обмін досвідом з іншими країнами, навчання працівників основам управління проектами, обговорення кращих практик розвитку місцевих громад та залучення громадян до процесів прийняття рішень, організацію поїздок для обміну досвідом з колегами з інших країн. Лідерські програми, менторство та підтримка ініціатив також важливі, вони включають навчання та підтримку місцевих лідерів, залучення досвідчених фахівців для наставництва молодих працівників місцевого самоврядування, фінансування та консультаційну підтримку місцевих проектів та ініціатив. Фінансування здійснюватиметься з державного бюджету, місцевих бюджетів та міжнародних донорів.

За розвиток кадрового потенціалу приватного сектору відповідатимуть Міністерство економіки України, Торгово-промислова палата України та бізнес-асоціації. Заходи повинні включати програми реінтеграції, створення сприятливих умов для роботи, надання фінансової підтримки, житлових програм та соціальних гарантій для повернення працівників, забезпечення конкурентоспроможних умов праці, розвиток інфраструктури та соціальних послуг, організацію курсів підвищення кваліфікації та перепідготовки для працівників, що повернулися. Фінансова підтримка, консультаційні послуги та спрощення регуляторних процедур також важливі, вони включатимуть фінансову підтримку підприємців для відкриття та розвитку власного бізнесу, організацію консультаційних центрів для надання допомоги у веденні бізнесу, зменшення бюрократичних бар'єрів та спрощення процедур реєстрації бізнесу. Фінансування здійснюватиметься з державного бюджету, приватних інвесторів та міжнародних донорів.

Очікувані результати реалізації стратегії включають підвищення рівня кваліфікації державних службовців та працівників місцевого самоврядування. Завдяки регулярним тренінгам та семінарам державні службовці зможуть ефективніше виконувати свої обов'язки, що призведе до покращення якості державних послуг. Впровадження антикорупційних заходів та підвищення етичних стандартів сприятиме зниженню рівня корупції в державних органах.

Використання електронного урядування та автоматизація процесів дозволять державним службовцям швидше та ефективніше реагувати на запити громадян.

Зростання кількості наукових досліджень та інноваційних проєктів передбачає фінансування наукових проєктів та створення науково-дослідних центрів, що сприятиме зростанню кількості наукових публікацій та патентів. Підтримка наукових досліджень та інновацій призведе до створення нових технологій та продуктів, що підвищить конкурентоспроможність української економіки. Програми стипендій та грантів сприятимуть залученню молодих талантів до наукової діяльності, забезпечуючи сталій розвиток наукової спільноти.

Повернення та інтеграція кваліфікованих працівників з-за кордону включає програми реінтеграції та створення сприятливих умов для роботи, що сприятимуть поверненню кваліфікованих працівників та зменшать дефіцит кадрів у ключових галузях. Завдяки створенню нових робочих місць та підтримці підприємництва зросте рівень зайнятості населення. Інтеграція кваліфікованих працівників сприятиме зростанню продуктивності праці та економічному розвитку країни.

Підвищення рівня зайнятості та зростання продуктивності праці передбачає підтримку підприємництва та малого бізнесу, що сприятиме створенню нових робочих місць у різних секторах економіки. Завдяки підвищенню кваліфікації працівників та впровадженню сучасних технологій зросте продуктивність праці. Створення нових робочих місць та підтримка професійної адаптації сприятимуть зниженню рівня безробіття.

Забезпечення соціальної стабільності та гармонійного розвитку суспільства включає реалізацію заходів стратегії, що призведе до зростання рівня добробуту населення та покращення якості життя. Психологічна підтримка та реабілітація постраждалих від війни сприятимуть їхній соціальній інтеграції та поверненню до нормального життя. Реалізація заходів з розвитку місцевих громад та підтримки ініціатив сприятиме зміцненню соціальної згуртованості та гармонійному розвитку суспільства.

Наведені очікувані результати відображають комплексний підхід до розвитку кадрового потенціалу України в умовах післявоєнного відновлення, що сприятиме сталому економічному та соціальному розвитку країни.

Реалізація стратегії розвитку кадрового потенціалу України в умовах післявоєнного відновлення тісно пов'язана з планом дій, наведеним у п. 2.2. табл. 2.2.

У найближчій перспективі (2024-2027 роки) передбачається впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів управління та розробка програм підвищення кваліфікації, що відповідає заходам з використання електронного урядування та автоматизації процесів, а також організації регулярних тренінгів для державних службовців. Це підкріплюється нормативно-правовими актами, такими як Закон України «Про цифровізацію державного управління» та Постанова КМУ «Про підвищення кваліфікації державних службовців».

У віддаленій перспективі (2028-2030 роки) планується інтеграція гендерної рівності у кадрову політику та створення умов для балансу між роботою та особистим життям, що узгоджується з загальними заходами стратегії, спрямованими на забезпечення соціальної стабільності та гармонійного розвитку суспільства. Це буде підтримано Законом України «Про гендерну рівність у державному секторі» та Постановою КМУ «Про баланс між роботою та особистим життям».

Реалізація запропонованого плану дій та Стратегії в Україні може зіткнутися з низкою проблем, таких як недостатній рівень фінансування та бюрократична інерція, що може обмежити можливості для впровадження цифрових технологій та програм підвищення кваліфікації. Бюджетні обмеження можуть стати серйозною перешкодою для реалізації масштабних проєктів, таких як цифровізація державного управління або створення нових навчальних програм для державних службовців. Крім того, існує проблема опору змінам з боку деяких державних службовців, що може уповільнити процес впровадження реформ та знизити їх ефективність.

3.2. Впровадження нових підходів та технологій у державне управління кадровим потенціалом

Впровадження нових підходів та технологій в управління кадровим потенціалом є надзвичайно важливим для України з кількох причин. По-перше, це сприятиме підвищенню ефективності державного управління. У сучасному світі, де швидкість змін та обсяг інформації постійно зростають, традиційні методи управління часто не встигають за новими викликами. Нові підходи дозволяють швидше адаптуватися до змін, приймати більш обґрунтовані рішення та ефективніше використовувати наявні ресурси.

По-друге, впровадження нових технологій сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності державних органів. Це особливо актуально для України, де питання корупції та неефективного державного управління залишаються серйозними проблемами. Використання сучасних технологій дозволить забезпечити більш прозорі процеси, зменшити можливості для зловживань та підвищити довіру громадян до державних інституцій.

По-третє, нові підходи та технології сприятимуть розвитку кадрового потенціалу, що є ключовим фактором для успішного відновлення та розвитку країни. В умовах післявоєнного відновлення, коли країна стикнеться з численними викликами, важливо мати кваліфікованих та мотивованих працівників, здатних ефективно виконувати свої обов'язки. Нові методи навчання та розвитку персоналу дозволять підвищити рівень компетентності працівників, сприятимуть їх професійному зростанню та розвитку.

Крім того, впровадження нових підходів та технологій сприятиме інтеграції України у світову спільноту. У сучасному глобалізованому світі важливо відповідати міжнародним стандартам та практикам. Використання передових технологій та методів управління дозволить Україні бути конкурентоспроможною на міжнародній арені, залучати іноземні інвестиції та співпрацювати з іншими країнами.

Таким чином, впровадження нових підходів та технологій в управління кадровим потенціалом є необхідним кроком для підвищення ефективності державного управління, забезпечення прозорості та підзвітності, розвитку кадрового потенціалу та інтеграції України у світову спільноту. Це дозволить країні ефективніше вирішувати сучасні виклики та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

В Україні впровадження нових підходів та технологій в управління кадровим потенціалом активно розвивається, хоча цей процес ще не досяг повного потенціалу. Основні підходи та технології, які використовуються, включають [50]:

1. Інформаційні системи управління персоналом (HRM-системи). Ці системи автоматизують багато аспектів управління персоналом, включаючи рекрутинг, облік робочого часу, управління відпустками, оцінку продуктивності та навчання працівників. Використання HRM-систем дозволяє зменшити адміністративне навантаження, підвищити точність даних та забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень.

2. Електронне навчання (e-learning). В Україні активно впроваджуються платформи для дистанційного навчання, що дозволяють працівникам отримувати нові знання та навички без відриву від роботи. Це особливо актуально в умовах пандемії COVID-19, коли багато компаній перейшли на дистанційний режим роботи.

3. Аналіз даних та Big Data. Використання великих даних для аналізу продуктивності працівників, прогнозування потреб у персоналі та оптимізації процесів управління стає все більш популярним. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність управління кадровим потенціалом.

4. Гейміфікація. Використання ігрових елементів у процесі навчання та мотивації працівників допомагає підвищити їх залученість та мотивацію. Це включає системи нагород, змагання та інші ігрові механізми, які роблять процес навчання більш цікавим та ефективним.

5. Менторство та коучинг. Ці методи активно використовуються для розвитку лідерських якостей та професійного зростання працівників. Ментори та коучі допомагають працівникам визначати та досягати своїх професійних цілей, що сприяє загальному розвитку кадрового потенціалу.

6. Інформаційна безпека. Захист персональних даних працівників є критично важливим аспектом у сучасному цифровому світі. В Україні впроваджуються різні технології та методи для забезпечення безпеки даних, що зберігаються та обробляються в HRM-системах.

Вищенаведені підходи та технології сприяють підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом, забезпечують прозорість процесів та підвищують мотивацію працівників. Впровадження таких інновацій є важливим кроком для розвитку кадрового потенціалу в Україні та підвищення конкурентоспроможності державних та приватних установ.

Основні підходи та технології, які використовуються у державних органах та приватних компаніях, включають інформаційні системи управління персоналом, електронне навчання, аналіз даних та Big Data, гейміфікацію, менторство та коучинг, а також інформаційну безпеку. У таблиці 3.1 наведено, де саме використовуються наведені підходи, з якими проблемами вони стикаються та якими нормативними документами в Україні вони регламентовані.

Використання сучасних методів та технологій управління кадровим потенціалом в Україні поступово розвивається як у державних органах, так і в приватних компаніях. Незважаючи на існуючі виклики, такі як висока вартість впровадження та захист даних, ці технології сприяють поліпшенню управління персоналом та підвищенню конкурентоспроможності організацій. Важливо продовжувати вдосконалювати нормативно-правову базу та забезпечувати розвиток кваліфікованих фахівців для подолання поточних проблем.

Таблиця 3.1

Основні методи та технології управління кадровим потенціалом в Україні

Метод	Використання	Проблеми	Нормативні документи
Інформаційні системи управління персоналом (HRM)	Державні та приватні органи	Висока вартість впровадження, захист даних	Закон України "Про захист персональних даних"
Електронне навчання (e-learning)	Державні та приватні органи	Відсутність доступу до інтернету, недостатня мотивація	Відсутність спеціальних нормативних актів
Аналіз даних та Big Data	Приватні компанії	Захист даних, відсутність кваліфікованих фахівців	Закон України "Про захист персональних даних"
Гейміфікація	Приватні компанії	Висока вартість впровадження, можлива неефективність	Відсутність спеціальних нормативних актів
Менторство та коучинг	Приватні компанії	Недостатня кількість кваліфікованих менторів, відсутність системності	Відсутність спеціальних нормативних актів
Інформаційна безпека	Державні та приватні органи	Кіберзагрози, вартість впровадження	Закон України "Про захист персональних даних"

Джерело: складено автором

Одночасно потрібно відмітити, що в Україні ще не впроваджено кілька нових підходів та технологій у державне управління кадровим потенціалом, які вже активно використовуються в інших країнах. Ось деякі з них та причини, чому вони ще не знайшли широкого застосування в Україні:

1. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання. Ці технології можуть значно покращити процеси рекрутингу, оцінки продуктивності та розвитку персоналу. ШІ може автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень та передбачати потреби у персоналі. Однак, в Україні впровадження ШІ у державне управління кадровим потенціалом стримується через недостатнє фінансування, відсутність необхідної інфраструктури та кваліфікованих спеціалістів [61].

2. Блокчейн-технології. Використання блокчейну може забезпечити прозорість та безпеку даних про працівників, зменшити ризики шахрайства та підвищити довіру до державних інституцій. Проте, в Україні блокчейн ще не знайшов широкого застосування через низький рівень обізнаності про цю технологію, відсутність нормативно-правової бази та високі витрати на впровадження [40].

3. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR). Ці технології можуть бути використані для навчання та розвитку персоналу, моделювання різних ситуацій та підвищення залученості працівників. Віртуальні тренінги можуть бути особливо корисними для підготовки до надзвичайних ситуацій або складних завдань. Однак, в Україні впровадження VR/AR обмежується високими витратами на обладнання та розробку контенту, а також недостатньою технічною підготовкою працівників [24, 40].

4. Гнучкі методи управління (Agile, Lean). Хоча ці методи широко використовуються у приватному секторі, їх впровадження у державне управління кадровим потенціалом в Україні ще не набуло значного поширення. Основними перешкодами є бюрократичні процедури, опір змінам з боку працівників та керівництва, а також відсутність необхідних знань та навичок для ефективного застосування цих методів [36].

5. Аналітика на основі великих даних (Big Data Analytics). Використання великих даних для аналізу продуктивності, прогнозування потреб у персоналі та оптимізації процесів управління може значно підвищити ефективність державного управління. Проте, в Україні цей підхід ще не знайшов широкого застосування через недостатню інфраструктуру для зберігання та обробки великих обсягів даних, а також відсутність кваліфікованих спеціалістів у цій галузі [27].

Впровадження вищенаведених підходів та технологій у державне управління кадровим потенціалом в Україні є важливим кроком для підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності державних інституцій. Однак, для цього необхідно подолати існуючі перешкоди, такі як недостатнє фінансування, відсутність нормативно-правової бази, опір змінам та недостатня технічна підготовка працівників.

Для подолання проблем впровадження нових підходів та технологій у державне управління кадровим потенціалом в Україні, враховуючи обмеженість державних коштів, можна запропонувати такі конкретні заходи:

1. Розробка та прийняття нормативно-правової бази:
 - розробка та прийняття закону (або доопрацювання існуючих законів), який регулюватиме використання нових технологій (ШІ, блокчейн, VR/AR) у державному управлінні;
 - встановлення стандартів для використання нових технологій, що забезпечить їх безпечне та ефективне впровадження.
2. Залучення міжнародної допомоги та грантів:
 - участь у міжнародних програмах та проєктах, які надають фінансову та технічну підтримку для впровадження інновацій;
 - залучення грантів від міжнародних організацій та донорів для фінансування проєктів з впровадження нових технологій.
3. Партнерство з приватним сектором:
 - створення умов для співпраці з приватними компаніями, які можуть надати технологічні рішення та інвестиції;

- підтримка стартапів та інноваційних компаній, які розробляють рішення для державного управління.

4. Підвищення кваліфікації та навчання:

- розробка та впровадження навчальних програм для державних службовців з використання нових технологій;

- організація тренінгів та семінарів за участю міжнародних експертів для обміну досвідом та підвищення кваліфікації.

5. Пілотні проєкти та тестування:

- запуск пілотних проєктів у окремих державних установах або регіонах для тестування нових технологій;

- аналіз результатів пілотних проєктів та розробка рекомендацій для масштабного впровадження.

6. Розвиток цифрової інфраструктури:

- забезпечення широкосмугового інтернет-доступу у всіх регіонах для підтримки цифрових технологій;

- створення та впровадження цифрових платформ для управління кадровим потенціалом, таких як HRMIS (Human Resource Management Information System).

7. Залучення громадськості та зворотний зв'язок:

- створення платформ для збору зворотного зв'язку від громадян щодо впровадження нових технологій;

- проведення громадських обговорень для врахування думок та пропозицій громадян.

Для успішного впровадження сучасних підходів та технологій в управління кадровим потенціалом в Україні, необхідно розробити та доопрацювати кілька нормативно-правових актів, що регламентують ці процеси.

Перш за все, варто розробити закон, який регулюватиме використання нових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), блокчейн та віртуальна/доповнена реальність (VR/AR) у державному управлінні. Цей закон повинен встановлювати стандарти для їх безпечного та ефективного впровадження, зокрема, щодо захисту даних та прозорості алгоритмів.

Наприклад, це може бути нова редакція Закону України "Про захист персональних даних".

Також необхідно розробити нормативно-правові акти, що встановлюватимуть стандарти для впровадження інформаційних систем управління персоналом (HRM-систем). Це забезпечить єдиний підхід до автоматизації кадрових процесів, їх інтеграції з іншими системами та захисту персональних даних працівників. Прикладом може служити оновлення Постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про персональні дані" та розробка відповідних підзаконних актів.

Важливим аспектом є розвиток нормативної бази для електронного навчання (e-learning). Потрібно затвердити стандарти для платформ дистанційного навчання, методик оцінювання знань та сертифікації навчальних програм. Це дозволить підвищити якість навчання працівників та забезпечити їхнє професійне зростання. Для цього може бути прийнятий Закон України "Про електронну освіту" та відповідні підзаконні акти.

Також варто звернути увагу на нормативно-правове регулювання аналізу даних та Big Data у сфері управління персоналом. Необхідно встановити правила збирання, обробки та зберігання великих даних, щоб забезпечити захист конфіденційної інформації та ефективне використання аналітичних інструментів. Це може бути досягнуто шляхом оновлення Закону України "Про захист персональних даних" та прийняття нового Закону України "Про великі дані".

Гейміфікація та менторство потребують розробки рекомендацій та стандартів для їх впровадження в організаціях. Це може включати методики залучення працівників до ігрових процесів, критерії відбору та навчання менторів, а також механізми оцінювання їхньої ефективності. Для цього можуть бути розроблені відповідні накази Міністерства освіти і науки України та Міністерства соціальної політики України.

І, нарешті, слід удосконалити нормативно-правову базу з питань інформаційної безпеки. Це включає оновлення законодавства щодо захисту

персональних даних, кібербезпеки та створення механізмів для реагування на кіберзагрози.

Всі ці заходи допоможуть створити правові рамки, що сприятимуть впровадженню новітніх технологій та підходів в управління кадровим потенціалом, підвищуючи ефективність та прозорість державного управління в Україні.

Висновок до розділу 3

Стратегія розвитку кадрового потенціалу України в умовах післявоєнного відновлення є комплексним документом, що включає заходи з розвитку державних кадрів, науковців, кадрів місцевого самоврядування та приватного сектору. Її реалізація потребує скоординованих зусиль різних державних органів, міжнародних організацій та приватного сектору для забезпечення сталого розвитку та відновлення країни.

Впровадження нових технологій в управління кадровим потенціалом державних органів України є необхідним для підвищення ефективності та прозорості. Необхідно розробити та оновити закони щодо використання технологій, інтеграції HRM-систем, електронного навчання та захисту даних. Це підвищить мотивацію працівників, допоможе їхньому професійному зростанню та забезпечить надійний захист інформації. Усі ці заходи створять правові рамки, що підтримують впровадження інновацій в управління кадровим потенціалом та покращать роботу державних органів в Україні.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена дослідженню державного регулювання розвитку кадрового потенціалу країни.

В ході дослідження визначено, що державне регулювання розвитку кадрового потенціалу є ключовим фактором для забезпечення ефективного управління в Україні. Кадровий потенціал країни визначає загальний рівень кваліфікації, компетентності та мотивації працівників, що є основою для ефективного функціонування державних інституцій.

Сучасна кадрова політика повинна враховувати як кількісні, так і якісні аспекти розвитку кадрового потенціалу, включаючи професійні знання, навички, компетенції, творчі здібності та мотиваційний потенціал працівників.

Державна кадрова політика є важливим елементом мобілізації та координації зусиль державних і громадських інститутів для досягнення цілей сталого розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу країни. Вона спрямована на комплектування та професійний розвиток кадрів.

Основними викликами, що стоять перед державним регулюванням кадрової політики, є недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації, корупція та кумівство, а також недостатній рівень впровадження сучасних інформаційних технологій.

Важливим аспектом є також недостатня мотивація працівників державної служби, що знижує їхню продуктивність та ефективність роботи. Впровадження нових інноваційних підходів до управління персоналом, таких як платформи для онлайн-навчання, використання аналітичних інструментів та великих даних, а також застосування штучного інтелекту та машинного навчання, є необхідними кроками для подолання цих проблем. Також потрібно забезпечити розробку стандартів та методик коучингу та менторства, забезпечити інвестиції в навчання коучів та менторів, здійснювати фінансову підтримку програм розвитку з боку уряду та міжнародних організацій, забезпечити активну підтримку з боку

керівників компаній, адаптацію програм до місцевих умов та впровадження заходів з кібербезпеки тощо.

Впровадження цих заходів допоможе подолати виявлені проблеми та сприятиме успішному розвитку коучингу та менторства в Україні, забезпечуючи високу продуктивність, залученість та задоволеність працівників. Загалом, модернізація державної кадрової політики в Україні є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності державного управління та забезпечення висококваліфікованими кадрами, здатними відповідати на виклики сучасного суспільства.

Аналіз ситуації на ринку праці показав, що вплив війни є значним і комплексним, впливаючи як на структуру ринку праці, так і на мотивацію та продуктивність працівників. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, з початку повномасштабного російського вторгнення з України виїхало 20,5 млн осіб, з яких повернулося 12,3 млн. Це свідчить про те, що за кордоном залишається понад 8,2 млн українців. Крім того, кількість зареєстрованих безробітних станом на 1 вересня 2024 року становила в середньому 11 осіб на одну вакансію. У різних професійних групах цей показник коливається, наприклад, серед кваліфікованих робітників сільського господарства він становить 40 осіб на одну вакансію.

Для ефективного відтворення та розвитку кадрового потенціалу необхідно впроваджувати комплексні заходи, які охоплюють різні аспекти державного регулювання. Це включає розробку програм професійного навчання та перекваліфікації, підтримку підприємств у створенні нових робочих місць, забезпечення доступу до сучасних технологій, розвиток системи соціального захисту та охорони здоров'я, а також підтримку інновацій та наукових досліджень. Особливу увагу слід приділяти програмам підтримки працівників, які постраждали від війни, мобільності працівників, гендерній рівності та інклюзивності.

Аналіз іноземного досвіду показав, що найбільш успішними є підходи, які поєднують державне планування з ринковими механізмами, забезпечують рівні можливості для всіх громадян та активно впроваджують інноваційні програми.

Досвід країн Європейського Союзу, Північної Америки та Азії свідчить про те, що ефективне управління людськими ресурсами можливе за умов інтегрованого підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність державних органів. Важливим є також постійний професійний розвиток працівників, впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів управління та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Для успішної реалізації запропонованого автором плану реформ в Україні, необхідно враховувати потенційні проблеми, такі як недостатній рівень фінансування, бюрократична інерція, опір змінам, недостатній рівень підготовки та кваліфікації працівників, а також культурні та соціальні особливості. Політична нестабільність та можливі зовнішні фактори, такі як економічні кризи або міжнародні конфлікти, також можуть вплинути на можливості для реалізації реформ. Зокрема, для найближчої перспективи слід зосередитися на впровадженні цифрових технологій для автоматизації процесів управління та розробці програм підвищення кваліфікації. Для віддаленої перспективи пріоритетними напрямками є інтеграція гендерної рівності у кадрову політику та створення умов для балансу між роботою та особистим життям.

Запропонованими до розробки нормативно-правовими актами для реалізації реформ є:

Закон України «Про цифровізацію державного управління» та Постанова КМУ «Про підвищення кваліфікації державних службовців» для впровадження цифрових технологій і навчальних програм у найближчій перспективі.

Закон України «Про гендерну рівність у державному секторі» та Постанова КМУ «Про баланс між роботою та особистим життям» для інтеграції гендерної рівності та створення сприятливих умов у віддаленій перспективі.

Для подолання викликів і досягнення поставлених цілей слід забезпечити комплексний підхід, враховуючи фінансування, підвищення кваліфікації працівників, подолання бюрократичної інерції, врахування культурних та соціальних особливостей, а також створення ефективних механізмів моніторингу та оцінки реалізації реформ.

Також пропонується впровадження Стратегії розвитку кадрового

потенціалу в умовах післявоєнного відновлення, розробка якої є необхідною умовою для забезпечення сталого економічного та соціального розвитку України. Військові події призвели до значної втрати кваліфікованих кадрів, що суттєво вплинуло на ринок праці та систему освіти. За даними ООН, близько 70% населення може бути переміщеним, що призводить до дефіциту робочої сили та зниження продуктивності. Крім того, руйнування інфраструктури ускладнює процес відновлення та підготовки нових кадрів. Важливим завданням програми післявоєнного відновлення є відновлення системи освіти, створення сприятливих умов для повернення кваліфікованих працівників та забезпечення психологічної підтримки постраждалих.

Очікувані результати реалізації стратегії, запропонованої автором, включають підвищення рівня кваліфікації державних службовців та працівників місцевого самоврядування, зростання кількості наукових досліджень та інноваційних проєктів, повернення та інтеграція кваліфікованих працівників, підвищення рівня зайнятості та зростання продуктивності праці, забезпечення соціальної стабільності та гармонійного розвитку суспільства, а також підвищення інституційної спроможності державних органів та організацій. Впровадження цих заходів дозволить створити сприятливі умови для розвитку кадрового потенціалу та забезпечити сталий економічний розвиток країни.

Впровадження нових підходів та технологій в управління кадровим потенціалом є важливим для підвищення ефективності та прозорості державного управління, розвитку кадрового потенціалу та інтеграції України у світову спільноту. Основні підходи та технології, які вже використовуються в Україні, включають інформаційні системи управління персоналом стикається з низкою перешкод, таких як недостатнє фінансування, відсутність нормативно-правової бази, опір змінам та недостатня технічна підготовка працівників.

Для подолання цих проблем необхідно розробити та прийняти нормативно-правові акти, які регулюватимуть використання нових технологій у державному управлінні, залучити міжнародну допомогу та гранти, розвивати партнерство з приватним сектором, підвищувати кваліфікацію та навчання державних службовців, запускати пілотні проєкти та тестування нових технологій,

розвивати цифрову інфраструктуру та забезпечувати залучення громадськості до процесу впровадження нових технологій.

Реалізація запропонованих автором заходів, допоможе створити правові рамки, що сприятимуть впровадженню новітніх технологій та підходів в управління кадровим потенціалом, підвищуючи ефективність та прозорість державного управління в Україні. Таким чином, комплексний підхід до розвитку кадрового потенціалу, впровадження нових технологій та сучасних підходів забезпечить сталий розвиток країни в умовах післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові акти:

1. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20 червня 2021 р. № 2322-IX. Відомості Верховної Ради України, 2021. № 27. Ст. 245.
2. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України, 1995. № 17. Ст. 121.
3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. Відомості Верховної Ради України, 2001. № 33. Ст. 175.
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України, 2014. № 49. Ст. 2056.
5. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12 січня 2012 р. № 4312-VI. Відомості Верховної Ради України, 2012. № 47. Ст. 540.
6. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України, 2013. № 32. Ст. 409.
7. Про державну службу: Закон України від 4 березня 2021 р. № 1234-IX. Відомості Верховної Ради України, 2021. № 15. Ст. 89.
8. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки, 2012. Указ Президента України № 45/2012 від 1 лютого 2012 р.
9. Про першочергові заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної кадрової політики, 2010. Указ Президента України № 806/2010 від 5 серпня 2010 р.
10. Про затвердження Стратегії розвитку державної служби на 2021–2025 роки, 2021. Указ Президента України № 123/2021 від 4 березня 2021 р.
11. Про Програму кадрового забезпечення державної служби, 1995. Постанова Кабінету Міністрів України № 1035/95 від 23 серпня 1995 р.
12. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005–2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2005 р. № 179.

13. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564.

14. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169.

15. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р.

16. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р.

17. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2020 р. № 1234.

18. Про затвердження Положення про систему електронного документообігу в органах державної влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 липня 2021 р. № 567.

Спеціальна література:

19. Аналіз реформи децентралізації в Україні з точки зору гендерної рівності та підходу, заснованого на правах людини. Аналітичний звіт. 2021. URL: https://eca.unwomen.org/sites/default/files/2022-07/UNWomen_Decentralization%20Report_UKR_short_0.pdf.

20. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf.

21. Арзамасова О.В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип. 4. С.102-106.

22. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація ІТ-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93-101.
23. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2015. 304 с.
24. Білорус Т. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/ua/archives/7025>.
25. В ООН підраховали кількість українських біженців у Європі: актуальні дані: веб-сайт: 2023. URL: https://varta1.com.ua/news/v-onn-pidrahuvali-kilkist-ukrayinskih-bizhenciv-u-ievropi-aktualni-dani_363141.html
26. Війна і дефіцит працівників: динаміка кадрових ресурсів в Україні. URL: https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficzyt-praczivnykiv-dynamika-kadrovyyh-resursiv-v-ukrayini/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw1NK4BhAwEiwAVUHPUE4De1pPjvKHaJH41S-o5SizI85OS1QTMCLtECFD-3NJVGAXs7LCVhoCL7oQAvD_BwE.
27. Гіряк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип.4. С. 130-132.
28. Голобор Н.Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. НАДУ, 2015. С. 8.
29. Гришко В. В., Задорожний В. П., Кульчій І. О. Перспективи імплементації європейського досвіду у процесі реалізації менеджменторієнтованого публічного управління на рівні розвитку. http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/7.pdf.
30. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_1_16.
31. Дороніна О.А. Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики. Донецький національний університет, 2012. С. 129-134.

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

33. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць. Урядовий портал: веб-сайт. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zavdyaki-uryadovij-programi-relokaciyi-zberezheno-ponad-35-tisyach-robochih-misc-tetyana-berezhna>.

34. Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf>.

35. Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. Державне будівництво. 2014. № 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.

36. Козіцька О., Гачаєв Е. Управління кадровим потенціалом підприємств та стимулювання його розвитку. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/46053/1/%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B0%20%D0%9A%D0%9E%D0%97%D0%86%D0%A6%D0%AC%D0%9A%D0%90.pdf>.

37. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. XII Міжнародна науково-практична конференція (25 листопада 2022 р.). Харків, 2022. С. 322–325. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28639/1/Козлова_І._М.%2C_Давидов_С._І._Кадровий_потенціал_поняття%2C_сутність_%2C_основні_характеристики_.pdf.

38. Костенко О., Грушинська Н. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір, Збірник наукових праць, 2020. № 158. С. 77-82.

39. Кравчук О. І., Варіс, І. О., Рубель, К. О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми

сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (12). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

40. Лапін О., Щелкунова А. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2016/234/pdf/113-122.pdf>.

41. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка, 2023. № 3 (03). С. 26-31.

42. Лісогор Л. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Економіка. ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2022. Вип. 4(221). С. 19-26.

43. Науменко Р.А. Кадрове забезпечення державного управління та місцевого самоврядування в умовах глобалізаційних викликів. URL: <https://vmv.kytmu.edu.ua/series/vipusk14/6.pdf>.

44. Николаєва В. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. Університетські наукові записки, 2019, Том 18, № 4 (72), С. 38-47.

45. Ппрожков С., Павлюк А. Адміністративно-територіальна реформа в Україні: актуальні питання методології та практики. Економіка України. 2019. № 7. С. 123-129.

46. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: веб-сайт. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>.

47. Продиус О. І., Лобенцева V.V. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. ECONOMICS: time realities. 2020. Вип. №4(50). С. 57-65.

48. Реформа державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/reforma-derzhavnoyi-sluzhbi>

49. Сергієнко Л. В., Крикун О. Д., Петрик С. М. Кадрова політика в органах державної влади: оцінка сучасного стану. Державне управління: удосконалення

та розвиток. 2019. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1530>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.5.30.

50. Тимошенко В. Б. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>.

51. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник Економічних наук України, 2015. №1. С 141-146.

52. Трекер відновлення української економіки. URL: https://ces.org.ua/ukraine-economic-recovery-tracker/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw1NK4BhAwEiwAVUHPUDFsz1B0furpSMUaX4zosihUooCJ8OrxNZGS6EmSO9rn7b-fzWQqshoCe1YQAvD_BwE.

53. Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. Серпень 2022, Світовий Банк, Уряд України, Європейська Комісія. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099545009082226957/pdf/P1788430ed0fce0050b9870be5ede7337c6.pdf>

54. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. 2011. № 3. С. 24–28. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-ispolzovanie-kadrovogopotentsiala-natsionalnoy-ekonomiki.pdf>

55. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Проблеми відтворення кадрового потенціалу в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок війни. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 2023. №7-8. С. 126-133

56. Чорнобай Р.В. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37549/11809-42097-1-PB.pdf?sequence=1>.

57. Швиданенко О.А., Січко С.М. Проблеми кадрового забезпечення в США. Збірник наукових праць, 2015. №5.1(97). С 91-97.

58. Як війна впливає на ментальне здоров'я українців. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/09/17/infografika/suspilstvo/yak-vijna-vplyvaye-mentalne-zdorovya-ukrayincziv?form=MG0AV3>.
59. Як змінювалася чисельність Збройних сил України. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/14/infografika/bezpeka/yak-zminyuvalasya-chyselnist-zbrojnyh-syl-ukrayiny>.
60. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. Вісн. держ. служби. 2021. № 3. С. 17-23.
61. Яценко В, Рудзік Д. (2024). Інноваційні засади управління кадровим потенціалом в системі публічного управління: теоретичні засади. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 247-252. URL: https://www.researchgate.net/publication/380892518_INNOVACIJNI_ZASADI_UPRAVLINNA_KADROVIM_POTENCIALOM_V_SISTEMI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_TEORETICNI_ZASADI.
62. Displacement Patterns, Protection Risks and Needs of Refugees from Ukraine. Regional Protection Analysis. UNHCR Regional Bureau for Europe 26.10.2022. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/download/96447>.
63. Martin, G., Hetrick, S. (2006). Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR. Butterworth-Heinemann. URL: <https://discovery.dundee.ac.uk/en/publications/corporate-reputationsbranding-and-people-management-a-strategic>.
64. Matvejciuk L., Polovyi P. Digital interaction of public bodies and business in Ukraine: assessment through indicators of world development. Scientific Journal of Cahul «Bogdan Petriceicu Hasdeu» State University: Economic & Engineering Studies. 2021. № 1 (9). pp. 82–87.
65. National Joint Council for local government services National Agreement on Pay and Conditions of Service, 2018. 225 c.
66. Perry J. L., A. Hondeghem, and L. R. Wise. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the 28 Future. *Public Administration Review*. 2016. № 70 (5), P. 681-690.

67. Rafigli, R. (2020). Overview of the Formation and Development of a Human Potential Management System. Customs Scientific Journal. № 2. Retrieved from: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4593/1/6%20RAFIGLI.pdf>.

68. Ukraine Situation Flash Update № 34. November 2022. The United Nations High Commissioner for Refugees web-site. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/download/96593>.

69. World Bank Official Website. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home?form=MG0AV3>.