

М. В. Кравченко,

д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи, Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4559-3033>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.214

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТА ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

М. Kravchenko,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration, Administration and social work, P. L. Shupyk National University of Health Care of Ukraine

PUBLIC ADMINISTRATION OF HUMAN RESOURCES AND LABOR RESOURCES

У статті зазначається, що публічне управління кадровим забезпеченням є комплексною, систематичною та регламентованою процедурно-організаційною діяльністю, яка здійснюється компетентними суб'єктами, зокрема (як зовнішніми, так і внутрішніми), з метою: упорядкування роботи трудових ресурсів; забезпечує і захищає основні права та інтереси трудових ресурсів; навчання та підвищення кваліфікації трудових ресурсів; кадрова реструктуризація (резерв кадрової структури); аналіз, планування та контролю за кадровими процесами, визначати перспективи їх розвитку та шляхи вдосконалення. Встановлено, що характеристики системи публічного управління кадровим забезпеченням та трудовими ресурсами визначаються такими факторами: по-перше, видом завдань, конкретними функціями, які вони виконують у процесі здійснення діяльності, а також масштабом його діяльності; по-друге, наявністю особливого підходу до регулювання роботи публічного управління, а також його персоналу зокрема. Діяльність трудових ресурсів узгоджується з цілями та завданнями публічного управління. Виділено найважливіші принципи публічного управління кадровим забезпеченням. Визначено перелік функцій, які мають бути передбачені для трудових ресурсів публічного управління, що найбільшою мірою відповідають умовам сучасного суспільного розвитку. Досліджено етапи, що лежать в основі формування механізмів підготовки та розвитку трудових ресурсів. Визначено напрями та рівні прояву публічного управління кадровим забезпеченням, оскільки воно є складним і багатограним процесом. Проаналізовано сучасний стан публічного управління кадровим забезпеченням та трудовими ресурсами, рівень плинності трудових ресурсів. Відмічено, що, стабільність публічного управління кадровим забезпеченням в поєднанні з оновленням їх цільових орієнтирів є одним із пріоритетних напрямків підготовки трудових ресурсів. Звертається увага на необхідність стабільності трудових ресурсів. Запропоновано гнучку стратегію інновацій у формуванні публічного управління кадровим забезпеченням, включаючи ефективні коригування структури трудових ресурсів для підвищення адміністративної ефективності. Акцентовано увагу на необхідності адаптації публічного управління кадровим забезпеченням до європейських стандартів.

Public management of human resources consists in streamlining the work of human resources, ensuring and protecting the fundamental rights and interests of human resources, training and professional development of human resources, people; analyzing, planning and managing human resources processes, determining the prospects for development, the authors establish that the characteristics of the administrative system of human resources and labor resources are determined by the following factors: first, the types of tasks, the specific functions performed by them in the course of activities, and and by the scale of their activities; secondly, by the presence of a special approach to specifically regulate the

work of the administration and its personnel. Human resource activities are consistent with the goals and objectives of the administration. The most important principles of personnel management are emphasized. A list of functions to be provided to the management staff is determined, which are best suited to the conditions of modern social development. The basic stages of the formation of the mechanism of human resources development are studied. The direction and level of public management of human resources are determined, since it is a complex and multifaceted process. The current state of public management of human resources and workforce and turnover will be analyzed. The stability of human resource management and the updating of its goals is one of the priority areas of human resource development. Attention will be paid to the need for stability of labor resources. Flexible strategies of innovation in the formation of public management of human resources are proposed, including effective adjustment of the human resource structure to improve administrative efficiency. Attention will be paid to the need to adapt human resource administration to European standards.

Ключові слова: управління, кадрова політика, формування, принципи, функції, трудові ресурси, публічне управління, трудові відносини, нормативно-правове регулювання, підвищення кваліфікації, трудове право.

Key words: management, personnel policy, formation, principles, functions, labor resources, public administration, labor relations, regulatory and legal regulation, professional development, labor law.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Забезпечення високої компетентності в системі публічного управління є проблемою в процесі реалізації та вдосконалення кадрової політики в Україні. Публічне управління кадровим забезпеченням та трудовими ресурсами в Україні є найважливішим питанням у процесі державотворення. Варто зазначити, що існує певна взаємозалежність між ефективністю публічного управління та його кадровим забезпеченням. Це має значний вплив на життя держави, добробут населення та імідж країни на світовій арені. Наразі в Україні відсутня сучасна та ефективна кадрова політика, спрямована на створення передумов для залучення та ефективного використання компетентних фахівців на державній службі та ефективної реалізації їхнього професійного потенціалу в процесі успішного виконання службових обов'язків.

Для досягнення трудовими ресурсами цілей і завдань публічного управління необхідно вирішити низку питань, зокрема:

- впровадження єдиних стандартів діяльності, які мають керуватися трудові ресурси в системі публічного управління;
- створення сучасної системи професійного розвитку та навчання трудових ресурсів;
- врахування психологічних засад мотивації; впровадження дієвого мотиваційного механізму розвитку трудових ресурсів та посилення функціонування корпоративної культури;
- постійне підвищення компетентності та професійного рівня трудових ресурсів.

У цьому контексті перед системою публічного управління постає завдання забезпечити муніципалітети професіоналами, які є рушійною силою успішних перетворень на регіональному та місцевому рівнях.

Трудові ресурси є важливим чинником соціально-економічного розвитку країни, оскільки активізація

та професіоналізація керівних посад у системі публічного управління та активне забезпечення кадрами продуктивно впливає на формування соціально-економічної сфери. Для досягнення цих важливих цілей держава розробляє кадрову політику як на макро-, так і на мезорівнях, переважно для органів місцевого самоврядування. Симбіоз цих рівнів призводить до ефективного виконання функцій публічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження механізмів публічного управління кадровим забезпеченням та трудовими ресурсами здійснювався такими науковцями як: А.В. Денисова, В.П. Якобчук, О.В. Аксьонова, І.В. Кравець, Я.В. Качан, С.Л. Рудь, С.В. Бондарук, О.М. Вольська, В.Ю. Савченко, П.О. Комірчий та ін. Однак процес формування та реалізації публічного управління кадровим забезпеченням та трудовими ресурсами є настільки багатограним, що вимагає змістовних науково-економічних досліджень з метою його вивчення, що і стало метою цього дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є оцінювання особливостей публічного управління кадровим забезпеченням, трудовими ресурсами та обґрунтуванні вимог якості кадрового забезпечення для ефективного функціонування задля якісного надання публічних послуг.

МАТЕРІАЛИ І МЕТОДИ

У дослідженні використовувалися наступні методи: аналітико-порівняльний метод — вивчення та опис наукових поглядів на розуміння змісту поняття та основних характеристик кадрового забезпечення. Викорис-

Таблиця 1. Характерні особливості системи публічного управління кадровим забезпеченням

Вид	Характеристика ознаки
Професійна підготовка	Освіта та професійний розвиток включає в себе навчальні курси, семінари та ін. інструменти професійного розвитку для підтримки навичок і знань.
Соціальні та матеріальні умови	Забезпечити соціальне та матеріальне забезпечення державних установ, включаючи медичне страхування, відпустки, пенсії та інші соціальні виплати.
Відбір та підготовка кадрів	Система відбору та розвитку кваліфікованого персоналу для роботи, що включає конкурси, співбесіди та тести для забезпечення наявності у персоналу необхідних навичок та компетенцій.
Реагування на сучасні виклики	Адаптація кадрової системи до сучасних проблем, зокрема, технологічний розвиток і демографічні зміни, щоб забезпечити ефективну роботу державних службовців у сучасному суспільстві.
Дисциплінарна діяльність	Забезпечення внутрішнього контролю та дисципліни в органах державної влади шляхом встановлення стандартів поведінки та вжиття дисциплінарних заходів у разі порушення службових обов'язків.

Джерело: сформовано на основі [1, с. 123].

тано структурно-логічний і системно-функціональний методи для опису принципів і функцій кадрового забезпечення; логіко-формальний метод — висвітлює основні характеристики трудових ресурсів публічного управління; аналітичні та графічні методи — представлення результатів економічного аналізу, пов'язаного з кількісною складовою кадрового складу публічного управління; абстрактно-логічні методи, узагальнені та синтетичні методи — для надання рекомендацій та висновків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи з сучасних наукових методів, кадрове забезпечення можна визначити як процес пошуку персоналу, оцінки його основних компетенцій та встановлення взаємозв'язків якості персоналу в публічному управлінні для більш ефективного використання та просування. Кадрове забезпечення включає кілька процесів набору, пошуку, відбору, найму, початкового комплектування персоналу, розвитку співробітників, а

Таблиця 2. Принципи формування публічного управління кадровим забезпеченням

Принципи	Характерні особливості
Принципи синергії між еволюцією та інноваціями в ядрі кадрового складу публічного управління	Від організацій вимагають цілеспрямованих дій, і ці дії часто спрямовані на швидке якісне зростання основного персоналу.
Принцип сумісності самоорганізації та саморозвитку	Хоча адміністративні органи можуть ставити цілі та створювати ініціативні або проектні групи на короткий період часу, наприклад, для формулювання стратегії та вироблення політики, це лише тимчасові групи.
Принципи цілісності процесу та проектного підходу	Це дозволяє реалізувати принципи еволюційної та революційної інтеграції формування та розвитку ядра публічного управління.
Принцип створення середовища	Формування особливої корпоративної культури, створення спеціальних мотиваційних програм з урахуванням особливостей мотиваційної структури основного персоналу адміністративних органів, використання розвинених практик управління кадрами.
Принципи цілеспрямованості у формуванні кадрового ядра органів публічного управління	Формування кадрового ядра має бути елементом стратегічних цілей і планів національної організації.
Принцип командної роботи лежить в основі розвитку трудових ресурсів	Командоутворення має відбуватися через створення та розвиток всієї команди, а не окремих її членів.
Принципи безперервної будови компетенцій	Формування кадрового ядра має бути не лише стратегічним, але й компетентнісним.
Принципи диференційованої політики щодо розвитку основних трудових ресурсів	Існування кадрового ядра визначається сегментним підходом до людських ресурсів. Згідно з цим підходом, організації визнають, що людські ресурси є неоднорідними і що існують групи, в тому числі група «Ядро управління персоналом».

Джерело: сформовано на основі [4, с. 218].

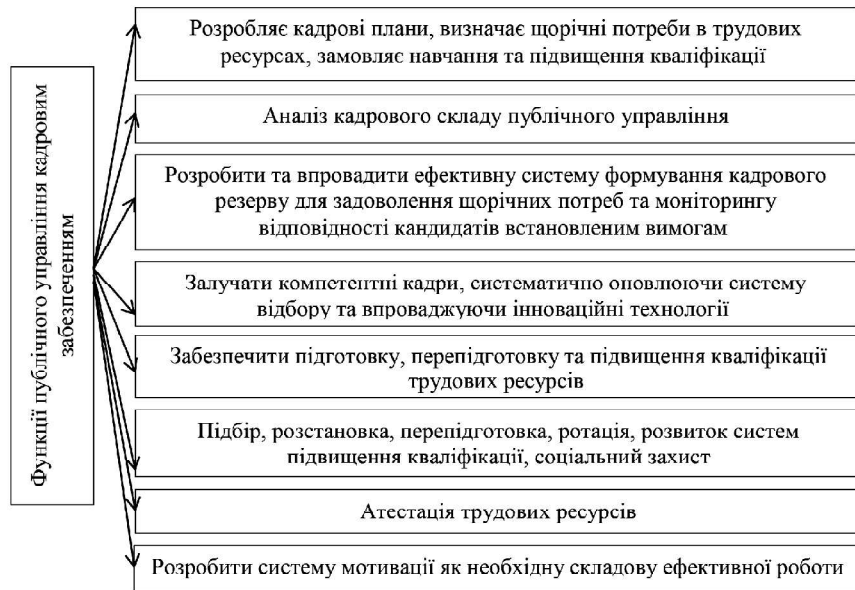


Рис. 1. Функції публічного управління кадровим забезпеченням

Джерело: сформовано на основі [5].

також покращення складу та якості співробітників. Кадрове забезпечення адміністративної системи є складним і важливим аспектом її функціонування.

Сучасні виклики та тенденції, такі як демографічні зміни та технологічний розвиток, роблять систему кадрового забезпечення ще більш важливою та потребують постійного вдосконалення та коригування, щоб ефективно реагувати на сучасні виклики. Характеристика публічного управління кадровим забезпеченням представлена в табл. 1.

Кадрове забезпечення має формуватися відповідно до кількісних та якісних критеріїв організаційного розвитку, постійного процесу вдосконалення людського потенціалу та забезпечення публічного управління більш досвідченішими кадрами. Цей

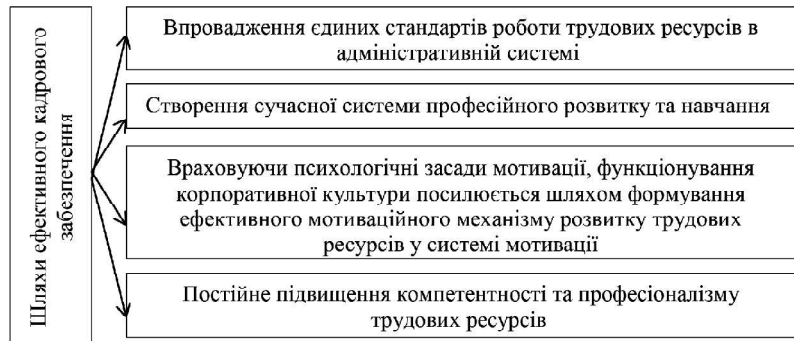


Рис. 2. Шляхи ефективного кадрового забезпечення

Джерело: сформовано автором на основі [6, с. 204].

процес здійснюється через активну роботу відомств з реалізації низки ініціатив з організації, навчання та управління кадровим забезпеченням публічного управління [2].

Таблиця 3. Складові публічного управління кадровим забезпеченням

Етапи	Характеристика
Професійний управлінський розвиток	Для посилення ролі професійної практики в державному управлінні для забезпечення майбутніх випускників необхідними знаннями, особливу увагу слід приділити навчанню майбутніх державних службовців на робочому місці. Це вимагає розробки та впровадження інноваційних механізмів формування та підготовки кадрового потенціалу публічних інституцій
Підбір персоналу	Передбачає просування по службі працівників, які щойно прийшли на роботу, і державних службовців, які вже мають певний стаж роботи в держорганах
Кваліфікація трудових ресурсів	Забезпечення професіоналізму чиновників має проявлятися через певні якості, такі як професійні, особистісні та моральні якості на робочому місці. Цього можна досягти завдяки ефективному функціонуванню та вдосконаленню системи підготовки кадрів для публічної служби.
Оцінювання ефективності кадрового забезпечення	Виробничі фактори: виражаються у співвідношенні кількості публічних послуг. Підвищується добробут населення та збільшується обсяг соціальної допомоги окремим категоріям громадян

Джерело: [7, с. 186].



Рис. 3. Рівні та напрями публічного управління кадровим забезпеченням

Джерело: авторська розробка.

При розробці концепції державної кадрової політики враховуються наукові принципи, критичні підходи, творче застосування наукових знань, накопичених у сфері управління кадровим забезпеченням, сучасний стан трудових ресурсів, історичні та культурні традиції та ідеї. Слід враховувати критичний аналіз та адаптацію в Україні досвіду зарубіжних колег у сфері кадрового забезпечення. У рамках кадрової політики, у сфері публічного управління, кадрове забезпечення має здійснюватися за такими взаємопов'язаними напрямками [3]:

- забезпечення адміністративних органів та органів місцевого самоврядування висококваліфікованими та компетентними кадрами;

- розробка механізмів підготовки нового покоління трудових ресурсів публічного управління, які спроможні продуктивно працювати за умов європейської інтеграції та формування інформаційного суспільства.

Розглянувши погляди науковців щодо формування в державному управлінні засад кадрового забезпечення,

виділимо основні принципи формування публічного управління кадровим забезпеченням (табл. 2).

Розглядаючи погляди науковців, результати їхніх досліджень, на функції персоналу та враховуючи і специфіку системи публічного управління, нижче пропонується перелік функцій публічного управління кадровим забезпеченням, які найбільш повно відповідають умовам сучасного суспільного розвитку (рис. 1).

Організація кадрового забезпечення покликана реалізувати політику набуття нових навичок, якими повинні володіти трудові ресурси публічного управління, відповідно до стратегічних пріоритетів адміністративної реформи в Україні.

Для того, щоб трудовий колектив відповідав цілям і завданням держави, необхідно вирішити деякі проблеми, які існують в системі публічного управління та визначити шляхи ефективного кадрового забезпечення (рис. 2).

Ефективність кадрового забезпечення є необхідною умовою для покращення якості життя місцевого населення та розвитку інституційної та адміністративної спроможності державних установ.

Основними шляхами досягнення цього є розробка та реалізація концепцій реформування публічного управління; створення можливостей для підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації трудових ресурсів, впровадження антикорупційних заходів та вирішення гендерних питань. Головним завданням професіоналізації публічних послуг у сучасному суспільстві є забезпечення ефективної взаємодії між скоординованими органами публічного управління, що забезпечують сталий розвиток території [7, с. 186].

У табл. 3 визначено складові публічного управління кадровим забезпеченням як основи для створення механізмів навчання та розвитку трудових ресурсів (табл. 3).

Основою ефективного публічного управління є професійна державна служба та її кадрове забезпечення.

Кадрове забезпечення органів влади — складний і багатограний процес, який здійснюється в різних напрямках і на різних рівнях (рис. 3).

Публічного управління у кадровому забезпеченні вимагає особливої уваги з огляду на виклики воєнного стану. Війна збільшила ризики та невизначеність. Переселення та вимушена міграція змінили структуру ринку праці, а також структуру та насиченість професійної пропозиції в різних регіонах.

Відповідно до інформації, наведеної у Публічній доповіді Голови НАДС за 2023 р., фактична чисельність державних службовців в Україні станом на 01.01.2024 р. становила 159 904 особи.

Порівняно з попереднім роком (кінець 2022 р.) фактична чисельність держслужбовців зменшилася на 5 518 (3,5%), що відображає організаційні зміни та поступове зменшення кількості вакансій у державних установах (рис. 4).

Важливою проблемою є висока плинність кадрів в публічному управлінні. Це не сприяє ні ефективності та результативності державної служби, ні збереженню найбільш професійного "пулу" державних службовців (рис. 5).

Як наслідок, до 2023 р. плинність кадрів державних службовців в Україні була майже втричі вищою, ніж у Європі. Таким чином, залишаються невирішеними проблеми належного забезпечення кадрами, їх залучення та, насамперед, утримання кадрів особливо в умовах воєнного стану. З різних причин "людські ресурси" "витікають" з території, а Україна продовжує залишатися "постачальником людських ресурсів" для решти світу [12, с. 437].

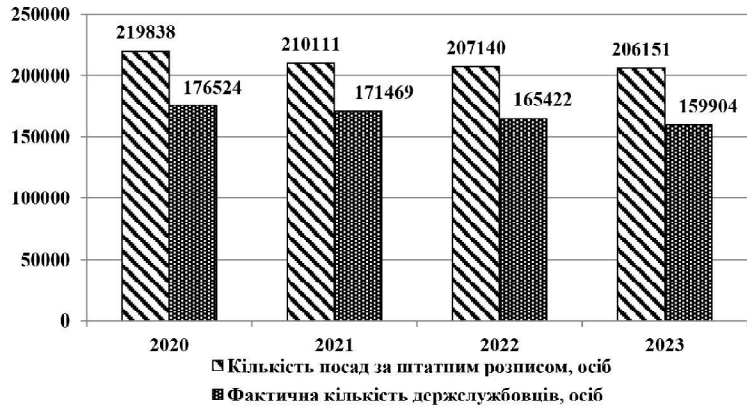


Рис. 4. Динаміка загальної чисельності державних службовців в Україні в 2020—2023 рр. на кінець року*

*Джерело: сформовано на основі [8—11].

** без урахування тимчасово окупованої території України та частини територій, на яких відбуваються або відбулися бойові дії.

У 2020—2023 рр. кількість державних службовців динамічно зменшувалася, а кількість вакансій зросла з 32803 до 34891 (+6,4%) за рахунок збільшення посад органів публічного управління за штатним розписом (у I півріччі 2022 року в цілому та зокрема посад категорії "А"). Рівень нестачі кадрів становить 16,7% [8—11].

З врахуванням вищесказаного, кадрова ротація має стати невід'ємною частиною кадрової системи публічного управління та ефективним способом формування ефективного резервного кадрового ресурсу. Це ефективний спосіб формування ефективної команди резервних трудових ресурсів, який в контексті системи публічного управління має переваги та недоліки (табл. 4).

Реалізація гнучкої інноваційної стратегії передбачає ефективне коригування структур, процедур трудових ресурсів для підвищення ефективності роботи системи публічного управління. Ця стратегія базується на принципах гнучкості, інноваційності, децентралізації та прозорості. Нижче наведено ключові кроки та елементи такої стратегії (табл. 5).

Стратегія дає можливість місцевим органам влади підвищити свою ефективність та адаптивність, а також зро-

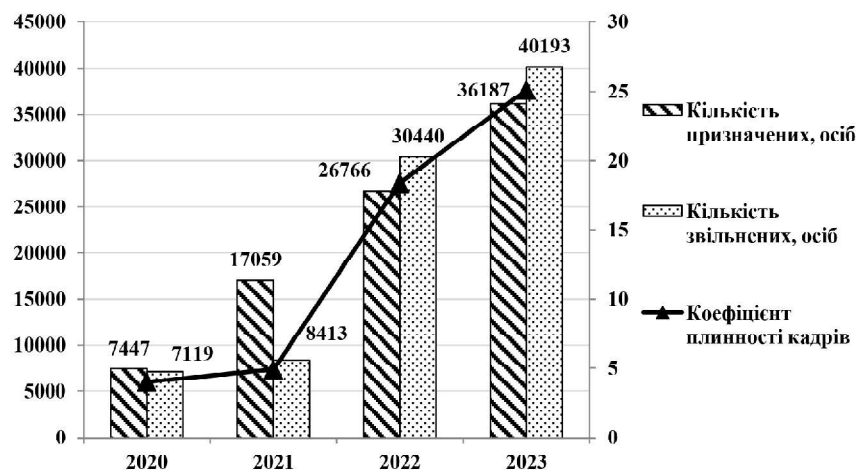


Рис. 5. Динаміка плинності державних службовців в Україні протягом 2020—2023 рр.

Джерело: розраховано автором за даними [8—11].

Таблиця 4. Переваги та недоліки ротації

Переваги	Недоліки	При грамотно проведеної ротації переваги
- Робота спеціалістів стає більш активною (особливо після того, як вони приєдналися до компанії). - Більше інноваційних пропозицій від працівників. - Ротація дозволяє працівникам змінювати своє оточення без збільшення кількості посад. - Підвищується мотивація та задоволеність роботою. - Досвідчені фахівці та менеджери передають свій досвід і знання молодому поколінню. - Для працівників - це можливість порівняти посади, для керівництва - можливість порівняти якість роботи працівників.	- Значний час і кошти, необхідні для навчання. - Потенційна можливість конфлікту у випадку ротації. - Відсутність можливості досконало вивчити одну сферу діяльності.	- Оновлення людських ресурсів. - Запобігання плинності найцінніших працівників. - Набуття працівниками подальшого досвіду. - Підвищення сумісності працівників. - Здорова конкуренція. - Надання працівникам нових кар'єрних можливостей

Джерело: сформовано автором на основі [13, с. 146].

бити внесок у розвиток своїх громад. Стратегія передбачає збереження та збагачення кадрового потенціалу системи публічного управління, враховуючи професіоналізм, стабільність та високу моральну відповідальність їхніх працівників. Публічне управління кадровим забезпеченням, у майбутньому, формується під впливом соціально-економічних, технологічних та політичних змін.

Основні напрямки, які можуть визначати майбутнє публічного управління кадровим забезпеченням, представлені в табл. 6.

Чітка уява в стабільності робочого місця є важливим психологічним чинником у колективах, оскільки така робота завжди слугує надійним стимулом для ефективного виконання персоналом своїх завдань. Зважаючи

Таблиця 5. Стратегії гнучкого оновлення публічного управління кадровим забезпеченням

Стратегії	Напрями	Характеристика
Оцінка поточного стану та виявлення потреб	Аналіз структури та функцій апарату	Аудит існуючих структур і процесів, щоб виявити неефективність, дублювання функцій і відсутність координації.
	Оцінка кадрових ресурсів	Аналіз кваліфікації, компетенції, мотивації та чисельності персоналу для визначення потреб у професійному розвитку та реструктуризації.
Визначення стратегічних цілей	Підвищення ефективності управління	Оновлення процедур прийняття рішень, підвищення прозорості та зменшення бюрократії.
	Гнучкість у реагуванні	Створення механізмів швидкої адаптації до змін у законодавстві
	Підвищення залученості громадян	Використання інноваційних підходів до залучення громадськості до управління, таких як цифрові платформи для діалогу з громадськістю.
Модернізація управлінських процесів	Автоматизація та цифровізація	Впровадження сучасних ІТ-систем для оптимізації процесів
	Інноваційні підходи	Впровадження гнучкого графіку для залучення талановитих фахівців з різних галузей.
Децентралізація та перерозподіл повноважень	Делегування функцій	Визначення функцій, які можна делегувати, щоб виконувати завдання швидше та ефективніше.
	Створення міжвідомчих робочих груп	Формування команд для спільного вирішення складних завдань, які потребують міждисциплінарного підходу.
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання та розвиток	Програми професійного розвитку, тренінги та семінари для персоналу
	Створення системи наставництва	Допомогти молодим співробітникам адаптуватися та розвивати свої компетенції.
Моніторинг та адаптація	Регулярний моніторинг показників ефективності	Оцінювання результатів реалізації стратегії за такими показниками, як задоволеність громадян, швидкість прийняття рішень та економічна ефективність.
	Гнучка адаптація стратегії	За необхідності до стратегії слід вносити поправки, щоб відобразити нові обставини, потреби громади та зміни в законодавстві.
Взаємодія з громадськістю	Відкрите спілкування	Інформування громадськості через регулярні звіти, зустрічі з громадськістю та використання ЗМІ та соціальних мереж.
	Електронні платформи для зворотного зв'язку	Запровадження онлайн-платформи для збору пропозицій, коментарів та запитів від громадян.
Фінансування і ресурсне забезпечення	Додаткові джерела фінансування	Доступ до грантів та програм підтримки від національних та міжнародних організацій для модернізації обладнання
	Рациональне використання ресурсів	Оптимізація бюджетів та витрат з фокусом на пріоритетні напрямки

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 6. Перспективи публічного управління кадровим забезпеченням

Перспективні напрями	Напрями виконання	Характеристика
Цифровізація та автоматизація	Впровадження IT-рішень	Зростання використання електронних систем управління, що зменшує потребу в традиційних адміністративних посадах, але підвищує попит на IT-фахівців
	Онлайн-платформи для навчання	Доступ до безкоштовних ресурсів для підвищення кваліфікації кадрів
Підвищення вимог до кваліфікації	Крос-функціональність	Необхідність наявності у кадрів різноманітних навичок, що дозволяє працювати в міждисциплінарних командах
	Безперервне навчання	Постійне підвищення кваліфікації через курси, тренінги та семінари
Залучення нових талантів	Молодіжні програми	Розвиток стажувань і програм для молоді, що сприяють залученню свіжих ідей і підходів
	Підвищення популярності кар'єри в державному секторі	Створення позитивного іміджу публічного управління через кампанії з популяризації
Диверсифікація кадрового складу	Інклюзивність	Активна участь представників різних соціальних груп, сприяючи розмаїттю поглядів та ідей
	Міжнародний досвід	Залучення фахівців з інших країн, що мають досвід у публічному управлінні
Системи моніторингу та оцінки	Ефективність і продуктивність	Впровадження новітніх методів оцінювання ефективності роботи кадрів на основі результатів, а не процесу
	Зворотний зв'язок	Регулярне отримання зворотного зв'язку від працівників і громадськості для поліпшення управлінських практик
Співпраця з громадськістю	Партнерство з неурядовими організаціями	Спільні проекти, що допомагають покращити кадрове забезпечення та реалізацію політики
	Залучення громади	Активна участь громадян у процесах прийняття рішень
Стратегічне планування кадрів	Довгострокове планування	Розробка стратегій кадрового забезпечення, які враховують майбутні зміни у суспільстві та економіці
	Адаптація до змін	Гнучкість у реакції на зовнішні виклики, такі як кризи чи зміни в законодавстві

Джерело: авторська розробка.

на високу моральну відповідальність, стабільність і професіоналізм, при оновленні кадрів в системі публічного управління доцільно керуватися гнучкою стратегією оновлення, яка передбачає збагачення і збереження трудових ресурсів [14, с. 49].

Важливим напрямом є забезпечення цілеспрямованого кадрового оновлення та стабільності у формуванні трудових ресурсів системи публічного управління. Така стабільність сприяє забезпеченню стабільності та накопиченню достатнього досвіду кадрами публічного управління. Така перспектива допомагає розробляти кадрову політику, яка сприяє ефективному функціонуванню публічної адміністрації та її адаптації до поточних і нових викликів.

Виходячи з цього, необхідно враховувати той факт, що під трудовими ресурсами органів публічного управління слід розуміти професійно підготовлених, постійних основних працівників, які прагнуть реалізувати своє майбутнє в якості найманих працівників, і, виходячи з цього, слід розробляти кадрову політику таким чином, щоб забезпечити стабільність кадрового складу системи публічного управління.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Упорядкування публічного управління кадровим забезпеченням та трудовими ресурсами, таким чином, забезпечує максимальну об'єктивність в оцінці професійної компетентності посадових осіб, покращує професійні та особистісні якості кандидатів на посади тощо. Вибір методів і засобів відбору кандидатів на посади та ефективність методів відбору залежать від знань, умінь, навичок спеціалістів з управління трудовими ресурсами публічного управління.

Таким чином, публічне управління кадровим забезпеченням характеризується значною кількістю форм комплектування, в яких процедури комплектування трудовими

ресурсами здійснюються відповідно до встановлених законом процедур. Сукупність певних форм і процедур публічного управління кадровим забезпеченням дозволяють системі формувати кадрове забезпечення шляхом оптимального використання його потенціалу для досягнення поставлених цілей, виконання функцій і покладені на нього завдання. Застосування напрямів, стратегій кадрового забезпечення є вимогою сьогодення та передумовою подальшого реформування системи публічного управління, підвищення її професіоналізму, ефективності та гнучкості.

Подальші дослідження пропонується зосередити на вивченні публічного управління кадровим забезпеченням та трудовими ресурсами на практичному досвіді Європи та інших зарубіжних країн, що сприятиме у покращенні міжвідомчого обміну досвідом роботи кадрових служб різних установ публічного управління.

Література:

- Денисова А.В. Значення та особливості кадрового забезпечення в органах національної поліції. Південноукраїнський правничий часопис. 2024. № 1. С. 123—127.
- Якобчук В.П., Аксьонова О.В., Кравець І.В., Пу-гачова Н.С. Управління ефективністю кадрового забезпечення публічної служби в умовах воєнного стану. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 4. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1400/1410> (дата звернення: 28.09.2024).
- Качан Я.В. Поняття кадрового забезпечення публічної служби в Україні. Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. 2019. Вип. 11. URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10380> (дата звернення: 28.09.2024).
- Рудь С.Л. Принципи формування кадрового ядра органу публічного управління. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (27 жовтня 2023 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Кучевіл. Переяслав, 2023. 293 с.

5. Зозуля В.О. Ефективне кадрове забезпечення — складова демократичного врядування. Державно-управлінські студії. 2017. № 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/deruprs_2017_2_18.pdf (дата звернення: 28.09.2024).

6. Бондарук С.В. Особливості формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. Вип. 6. С. 204—208.

7. Вольська О.М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 2. С. 186—193.

8. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади станом на 31.12.2020. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/dani-za-iv-kvartal-2020-roku.pdf> (дата звернення: 28.09.2024).

9. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади станом на 31.12.2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/statistichni-dani-za-iv-kvartal.pdf> (дата звернення: 28.09.2024).

10. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади станом на 31.12.2022. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4%D0%BA%D0%B2.22.pdf> (дата звернення: 28.09.2024).

11. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади станом на 31.12.2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf> (дата звернення: 28.09.2024).

12. Савченко В.Ю. Формування кадрового потенціалу державної служби України в умовах воєнного стану: теоретико-прикладний аспект. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 8 (26). С. 437—451.

13. Салманов С. Розвиток кадрів публічного управління як основа кадрової політики у сфері публічного управління. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 13 (27). С. 146—158.

14. Бондарук С.В. Суб'єктність формування кадрової політики в публічному управлінні. Наукові перспективи. 2024. № 7(49). С. 49—58.

15. Комірчий П.О. Форми та процедури кадрового забезпечення публічної служби в правоохоронній сфері. Юридична наука. 2020. № 4 (106). Том 1. С. 86—101.

References:

1. Denysova, A.V. (2024), "Significance and features of staffing in the national police bodies", *Pivdenno-ukrainskyi pravnychy chasopys*, vol. 1, pp. 123—127.

2. Yakobchuk, V.P. Aksonova, O.V. Kravets, I.V. and Puhachova, N.S. (2023), "Managing the effectiveness of public service personnel support under martial law", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 4, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1400/1410> (Accessed 28.09.2024).

3. Kachan, Ya.V. (2019), "Concepts of personnel supply in public service in Ukraine", *Visnyk NUTSZ*

Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya, vol. 11, available at: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10380> (Accessed 28.09.2024).

4. Rud, S.L. (2023), "Principles of formation of the personnel core of the public administration body", *Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Materials of the 2nd International Scientific and Practical Conference]*, Pereiaslav, Ukraine.

5. Zozulia, V.O. (2017), "Effective component staffing democratic governance", *Derzhavno-upravlinnyi studiyi*, vol. 2, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/deruprs_2017_2_18.pdf (Accessed 28.09.2024).

6. Bondaruk, S.V. (2023), "Peculiarities of formation and implementation of personnel policy in local self-government bodies", *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 6, pp. 204—208.

7. Volska, O.M. (2020), "Staffing of authorities: problems and solutions", *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 2, pp. 186—193.

8. National Agency of Ukraine for Civil Service (2020), "Information on the quantitative composition of civil servants in state authorities as of 31.12.2020", available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/dani-za-iv-kvartal-2020-roku.pdf> (Accessed 28.09.2024).

9. National Agency of Ukraine for Civil Service (2021), "Information on the quantitative composition of civil servants in state authorities as of 31.12.2021", available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/statistichni-dani-za-iv-kvartal.pdf> (Accessed 28.09.2024).

10. National Agency of Ukraine for Civil Service (2022), "Information on the quantitative composition of civil servants in state authorities as of 31.12.2022", available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4%D0%BA%D0%B2.22.pdf> (Accessed 28.09.2024).

11. National Agency of Ukraine for Civil Service (2023), "Information on the quantitative composition of civil servants in state authorities as of 31.12.2023", available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf> (Accessed 28.09.2024).

12. Savchenko, V.Iu. (2024), "Formation of personnel potential of the civil service of Ukraine in the conditions of martial law: theoretical and applied aspect", *Aktualni pytannia u suchasni nauky*, vol. 8 (26), pp. 437—451.

13. Salmanov, S. (2023), "Development of public administration personnel as the basis of personnel policy in the field of public administration", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 13 (27), pp. 146—158.

14. Bondaruk, S.V. (2024), "Subjectivity of personnel policy formation in public administration", *Naukovi perspektyvy*, vol. 7 (49), pp. 49—58.

15. Komirchyi, P.O. (2020), "Forms and procedures of public service staffing in the law enforcement sphere", *Yurydychna nauka*, vol. 4 (106), no. 1, pp. 86—101.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2024 р.