

Державне управління

УДК 35.001

**Дабіжа Віра Василівна**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри міжнародних відносин та  
політичного консалтингу Інституту права та суспільних відносин,  
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

**Dabizha Vira**

*Candidate of Science in Public Administration,  
Associate Professor of the Department of International Relations and  
Political Consulting, Institute of Law and Public Relations,  
Public Higher Education Institution "Open International University of  
Human Development "Ukraine"  
ORCID: 0000-0002-7000-4635*

**Сосюра Олександр Миколайович**

*аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,  
Інститут права та суспільних відносин  
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

**Sosyura Oleksandr**

*Postgraduate Student, Department of International Relations and Political  
Consulting, Institute of Law and Public Relations  
Public Higher Education Institution "Open International University of  
Human Development "Ukraine"  
ORCID: 0009-0002-2920-0703*

## **КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ, МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ**

## PERSONNEL POTENTIAL OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: CONCEPT, FEATURES, DEVELOPMENT MECHANISM

*Анотація. Вступ. У статті досліджено поняття потенціалу, кадрового потенціалу, кадрів, персоналу. Проаналізовано місце кадрового потенціалу в державному управлінні, окреслено особливості та механізм розвитку в умовах сьогодення. Крізь призму законодавчої бази досліджено нормативне регулювання у сфері розвитку кадрового потенціалу. У статті розкрито оптимальні напрями механізму розвитку кадрового потенціалу.*

*Основними принципами кадрового забезпечення визначено такі: демократичного добору, просування по службі за діловими якостями, постійного навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю.*

*Саме кадровий потенціал є рушійною силою для реалізації стратегічних планів та цілей державного управління. Кадри є невід'ємною складовою управління.*

*Кадри – це як кількісна величина, а кадровий потенціал – якісна. Кадровий потенціал є ресурсом, динамічним поняттям, відображає інноваційність, мобільність та трудову активність працівників.*

*Умови сьогодення, прогресивний та динамічний рух державного управління вперед створюють нові виклики перед державною службою, із якими важливо впоратись задля досягнення спільного блага держави та особистісного розвитку державних службовців.*

*Професійний ріст спеціалістів пов'язаний із плануванням, програмуванням всіх напрямів діяльності, проведенні спеціальних заходів із державними службовцями. Тут важлива системна робота, але індивідуальний підхід.*

*Продуктивна кадрова політика націлена на мотивацію, стимулювання працівників, високу продуктивність праці. Кадрова політика – це визначені завдання, цілі, пріоритети, покликані регулювати відносини трудового колективу.*

*Державна кадрова політика ж є стратегією побудови кадрового потенціалу у суспільстві, зокрема, у сфері державного управління.*

*Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до поняття "кадри", "потенціал", "кадровий потенціал".*

*Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правова база та наукові праці вітчизняних вчених. При написанні статті використано такі методи: аналізу, синтезу, індукції, логічного узагальнення.*

*Результати. У науковій роботі розкрито зміст поняття "кадровий потенціал", проаналізовано його значення у сфері державного управління та досліджено особливості, механізм розвитку.*

*Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на методах удосконалення кадрового потенціалу в сфері державного управління, аналізі проблемних питань у сфері професійного зростання кадрів.*

**Ключові слова:** *потенціал, кадровий потенціал, державний службовець, кадри, кадрова політика, механізм розвитку кадрового потенціалу.*

**Summary.** *Introduction. The article explores the concepts of potential, human resources, personnel, personnel. The place of human resources in public administration is analyzed, the features and mechanism of development in the current conditions are outlined. Through the prism of the legislative framework, regulatory regulation in the field of human resources development is explored.*

*The article reveals the optimal directions of the mechanism for the development of human resources.*

*The main principles of staffing are: democratic selection, promotion based on business qualities, continuous training of civil servants, encouragement of their career, systematic renewal of personnel, and control over their activities.*

*It is the human resource potential that is the driving force for the implementation of strategic plans and goals of public administration. Human resources are an integral part of management.*

*Human resources are a quantitative value, and human resource potential is a qualitative one. Human resource potential is a resource, a dynamic concept, reflecting the innovativeness, mobility and labor activity of employees.*

*Today's conditions, progressive and dynamic movement of public administration forward create new challenges for the civil service, which are important to cope with in order to achieve the common good of the state and the personal development of civil servants.*

*Professional growth of specialists is associated with planning, programming of all areas of activity, holding special events with civil servants. Systematic work, but an individual approach are important here.*

*Productive personnel policy is aimed at motivating, stimulating employees, and high labor productivity. Personnel policy is defined tasks, goals, and priorities designed to regulate labor relations.*

*State personnel policy is a strategy for building human resources potential in society, in particular, in the field of public administration.*

*Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the concepts of "personnel", "potential", "personnel potential",*

*Materials and methods. The materials of the study are: regulatory and legal framework and scientific works of domestic scientists. When writing the article, the following methods were used: analysis, synthesis, induction, logical generalization.*

*Results. The scientific work reveals the content of the concept of "personnel potential", analyzes its meaning in the field of public administration and investigates the features and mechanism of development.*

*Key words: potential, human resource potential, civil servant, personnel, personnel policy, mechanism for developing human resource potential.*

**Постановка проблеми.** Визначальною ланкою управління персоналом у сфері державної служби є кадрова політика. Вона спрямована на чесний, обґрунтований, цільовий добір кандидатів на посади, просування по державній службі. Відповідність посаді, розвиток та організація удосконалення знань, практичних навиків трудового колективу – основні завдання кадрової політики. Державне управління обрало прогресивний курс розвитку. Нові знання, цифровізація, сучасні технології, міжнародне співробітництво ставлять нові вимоги перед даною сферою. Ядром удосконалення та досягнення бажаних успіхів виступає кадровий потенціал. Професійні знання, особисті якості державного службовця є основним ресурсом, завдяки якому досягаються стратегічні цілі.

Важливо дослідити особливості кадрового потенціалу, його роль у сфері державного управління та вектор розвитку в умовах сьогодення. Адже на шляху євроінтеграції та глобалізації інтелектуальна складова державного управління є рушійною силою для реформування, удосконалення та розбудови державного сектору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням даної теми присвятили роботи, зокрема, В.В. Безсмертна, О.М. Вольська, О. А. Воронько, Л.Ю. Гордієнко, В.Б. Дзюндзюк, С. Дубенко, Г.С. Одінцова, Т.Є. Кагановська, Ю.В. Ковбасюк, Л.Б. Михалевська, Савченко В.А., Шило К.М. та інші.

**Метою статті є:** дослідити поняття кадрового забезпечення у сфері державного управління, з'ясувати його особливості та механізм розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Успіх та прогресивність державного управління – це не завжди про новітню техніку, міжнародне співробітництво та реформи. Ядром розвитку будь-якого державного органу виступає людина-професіонал.

Кадрове забезпечення покликане регулювати внутрішні та зовнішні зв'язки. Внутрішні – у колективі, при виконанні посадових обов'язків, зовнішні – представляючи державний орган перед іншими суб'єктами.

Поняття «потенціал» - поняття багатогранне, використовується залежно від сфери діяльності. Розглядаємо дане поняття крізь призму ресурсу, риси, можливості, сили.

Подібний підхід розкривають науковці, підкреслюючи при цьому подвійний зміст поняття «потенціал»: з одного боку, він характеризує ступінь потужності в будь-якому розумінні, а з другого констатує, що ця потужність прихована. У зв'язку з цим потенціал можна характеризувати як наявні риси (потенції), так і приховані, що можуть розвинутиися за цілеспрямованого впливу (або так і залишаться прихованими). Поняття «потенціал» доцільно було б розглядати, з одного боку, з боку структурної будови, з другого – крізь призму його функціонального призначення [3, с. 13].

Проаналізуємо також поняття «кадри», «персонал», перше з яких має багато визначень: працездатні громадяни країни (широке значення) [2, с. 8]; основний, постійний, професійно підготовлений склад працюючих, які становлять кістяк колективу підприємства, установи, організації та виконують як виробничі, так і розпорядчо-управлінські й керівні функції [2, с. 8]; постійний, підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників підприємств, установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій [2, с. 8]; керівні кадри (працівники), кадри апарату, які мусять виконувати функції управління [2, с. 9]; соціально-економічна категорія, що



означає постійний (штатний) склад працівників, тобто дієздатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з державними, кооперативними, приватними та іншими підприємствами, фірмами, організаціями, установами [2, с. 64-65]; кваліфіковані працівники, які пройшли попередню професійну підготовку та мають спеціальну освіту, трудові навички та/або досвід роботи в обраній сфері діяльності [2, с. 64–65]. Отже, кадри є вирішальною ланкою в організації суспільства, його функціонування й подальшого розвитку. Це поняття збірне, оскільки об’єднує працівників різних галузей діяльності, професій, спеціальностей, видів праці, а також багаторівневе [2, с. 8].

Поняття «кадровий потенціал» розглядається як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання [3].

Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики [1, с. 49].

Кадри управління є вагомою складовою управління, основною притаманною ознакою якої є професійність. Кадровий потенціал – це трудові можливості персоналу, здатні реалізувати поставлені досягнення та реалізувати стратегічні цілі. Відтак, кадри – це працівники, наділені певними повноваженнями та володіють професійними знаннями.

Дані поняття законодавчо не регламентовані. Натомість Закон України «Про державну службу» визначає, що державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держав, а державний службовець – це громадянина України, який займає посаду державної служби в органі

державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [5].

Указом Президента України від 10.11.1995 «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» регламентовано, що успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить насамперед від ефективної роботи органів виконавчої влади всіх рівнів. Комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло першочергового значення. Для розв'язання цієї проблеми необхідно проводити єдину державну кадрову політику, науково обґрунтувати потребу державних органів та їх апарату у фахівцях, розробити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Основними принципами кадрового забезпечення визначено такі: демократичного добору, просування по службі за діловими якостями, постійного навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю.

Важливо відзначити, що важливу роль у роботі із кадрового забезпечення покладається на теоретичну та науково-методичну базу [6].

Ефективну реалізацію покладених законодавством завдань посадовими особами можливо досягти завдяки цілісному, системному та цілеспрямованому підвищенню рівня знань та навиків.



До особливостей кадрового потенціалу варто віднести: цілеспрямованість (трудовий колектив працює заради конкретної мети); системність (є субординація, підпорядкування у сфері державного управління); відповідність інституту державної служби.

Сучасний світ вимагає прогресивного розвитку практичних навиків та теоретичної бази спеціалістів. Не навчатися – значить стояти осторонь подій та процесів, що відбуваються.

Умови сьогодення вимагають швидких, проте зважених рішень, якісних результатів та новітніх підходів. Державне управління набуло нових рис, інноваційні кроки вперед демонструють якісно нові реформи та успішний шлях розвитку. Важливими чинниками для набуття престижності працювати у державній сфері, на нашу думку, є соціальна, матеріально-технічна, економічна, правова захищеність.

Кадрова політика спрямована на те, щоб трудова діяльність приносила великі здобутки для держави та державних службовців, але при цьому робочі процеси були позбавлені затрати надлишкової енергії, стресів та матеріально-технічних ресурсів.

Важливими аспектами при цьому є формування кадрового резерву, обґрунтований та прозорий добір кандидатів на посади, просування по державній службі, підвищення рівня знань державних службовців.

Вважаємо, що для забезпечення потужності та прогресивності кадрового потенціалу важливо застосовувати індивідуальний підхід у доборі кадрів. Важливо, щоб моральні, етичні та професійні ознаки відповідали належній посаді.

Механізм розвитку кадрового забезпечення варто розглядати крізь призму принципів, методів, стимулів, процедур, інструментів, важелів впливу.

На думку К.М. Шило, основними складовими процесу розвитку кадрового потенціалу є вибір форм та методів навчання та підвищення

кваліфікації кадрів; організація процесу навчання та підвищення кваліфікації кадрів; вибір форм та методів підготовки кадрового резерву; організація процесу підготовки кадрового резерву [8]. Водночас В.А. Савченко методи розвитку кадрового потенціалу класифікує за ознакою корисності для організації і для окремого працівника, виділяючи при цьому: методи організаційного розвитку, удосконалення організаційних структур, складання штатного розкладу; методи, спрямовані на отримання працівниками нових теоретичних знань, практичних навичок та вмінь; встановлення стандартів виконання роботи та критеріїв оцінки отриманих знань, умінь, навичок; методи поліпшення фірмового стилю управління; техніка групової роботи менеджера; методи розвитку та використання різноманітних інструментів засвоєння знань, умінь, навичок; методи конфліктного менеджменту, що сприяють міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату; методи контролю за ходом навчання та розвитком персоналу [7].

Отже, досліджувана система розвитку кадрового потенціалу повинна орієнтуватися на чітке планування та програмування всіх напрямів діяльності, постійний ріст професійної компетентності, яке забезпечується за рахунок вибору форм та методів навчання та підвищення кваліфікації кадрів державного органу, організації процесу навчання та підвищення кваліфікації кадрів державного органу, вибору форм та методів підготовки кадрового резерву, організації процесу підготовки кадрового резерву, формування ефективної системи мотивації та заохочення оновлення знань, забезпечення регулярного зворотного зв'язку та оцінку діяльності з урахуванням сучасних реалій.

При моделюванні механізму розвитку кадрового потенціалу слід врахувати політичні, економічні, соціальні, міжнародні фактори, що комплексно впливають на організацію діяльності державної служби в сучасних умовах системних трансформацій в Україні.

Основними ключами механізму розвитку кадрового забезпечення виділяємо наступні: соціально-культурний розвиток колективу, підвищення рівня знань шляхом проведення тренінгів, лекцій, моральне та матеріальне стимулювання, індивідуальний підхід до професійного росту, моделювання варіацій можливих надзвичайних ситуацій та формування психологічної стійкості у них, застосування інноваційних технологій.

Стресостійкість – гарант рівноваги особи при виконанні трудових обов'язків. Дана риса зазвичай є результатом проведених тренінгів, лекцій, навчальних дискусій. Вміння вирішувати конфлікти та аналізувати ситуацію, обирати оптимальний варіант вирішення поставлених завдань, проявляти ініціативність і зберігати душевну та емоційну рівновагу – ось основна ціль. В умовах сьогодення важливо виховувати нервово-психологічну стійкість кадрів, вміння приймати рішення швидко, чітко та вірно у незвичних ситуаціях.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Ядром успіху державного управління та його прогресивного проєвропейського шляху є саме кадровий потенціал. Кадри управління є вагомою складовою управління, основною притаманною ознакою якої є професійність. Кадровий потенціал – це трудові можливості персоналу, здатні реалізувати поставлені досягнення та досягати стратегічних цілей. Відтак, кадри – це працівники, наділені певними повноваженнями та володіють професійними знаннями.

Основними принципами кадрового забезпечення визначено такі: демократичного добору, просування по службі за діловими якостями, постійного навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю.

Кадрова політика державного управління спрямована на формування кадрового резерву, обґрунтований та прозорий добір кандидатів на посади,

просування по державній службі, підвищення рівня знань державних службовців.

До особливостей кадрового потенціалу варто віднести: цілеспрямованість (трудова колектив працює заради конкретної мети); системність (є субординація, підпорядкування у сфері державного управління); відповідність інституту державної служби.

Основними ключами механізму розвитку кадрового забезпечення є такі: соціальний розвиток колективу, підвищення рівня знань шляхом проведення тренінгів, лекцій, моральне та матеріальне стимулювання, індивідуальний підхід до професійного росту, моделювання варіацій можливих надзвичайних ситуацій та формування психологічної стійкості у них, застосування інноваційних технологій.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на концептуальних складових механізму розвитку кадрового потенціалу в сфері державного управління. Зокрема, актуально дослідити дієві інструменти професійного навчання персоналу, виокремити проблемні питання та шляхи їх вирішення.

### **Література**

1. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка і управління. 2007. №3. С. 48-53.
2. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 156 с.
3. Довбенко В.І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
4. Левченко О. Якість трудового потенціалу як визначальна умова конкурентоспроможності робочої сили. Україна: аспекти праці. 1999. № 6.

5. Про державну службу : Закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12> (дата звернення: 03.04.2025).

6. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій: указ Президента України від 10.11.1995 N 1035/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text> (дата звернення: 03.04.2025).

7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

8. Шило К.М. Організаційно-економічні засади системи управління кадровим потенціалом підприємств туристичної сфери. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3(27). С. 79–83.

### References

1. Bezsmertna, V. (2007). Potentsial i rozvytok pidpryiemstva: Navchalnyi posibnyk. *Ekonomika i upravlinnia*. (3). P. 48–53 [in Ukrainian].

2. Voronko, O. (2000). Kerivni kadry: Derzhavna polityka ta systema upravlinnia. *Ukrainskoi akademii drukarstva*, 156 [in Ukrainian].

3. Dovbenko, V.I., Melnyk, V.M. (2010). Potentsial i rozvytok pidpryiemstva: navchalnyi posibnyk. 2-e vyd., vypr. i dop. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. 232 [in Ukrainian].

4. Levchenko, O. (1999). Yakist trudovoho potentsialu yak vyznachalna umova konkurentospromozhnosti robochoi syly. *Ukraina: aspekty pratsi*. № 6 [in Ukrainian].

5. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy No. 889-VIII (2025) (Ukraine). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

6. Pro zatverdzhennia Prohramy kadrovoho zabezpechennia derzhavnoi sluzhby ta Prohramy roboty z kerivnykamy derzhavnykh pidpryiemstv, ustanov i orhanizatsii, Ukaz Prezydenta Ukrainy No. 1035/95 (2004) (Ukraine). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text>.

7. Savchenko, V. A. (2002). Upravlinnia rozvytkom personalu: Navch. posibnyk. Kyiv: KNEU. 351 s. [in Ukrainian].

8. Shylo, K.M. (2014). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady systemy upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstv turystychnoi sfery. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. № 3(27). S. 79–83 [in Ukrainian].