Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____Тетяна РЯБОВОЛИК
«11»__грудня_____ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№6 від «11» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему:

«Удосконалення кадрового потенціалу Кіровоградської області в умовах повоєнного часу»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Управління персоналом та економіка
праці» спеціальності 051 «Економіка»
групи УП-23Мз
Козицька Яніна Юріївна
«11»__грудня_____ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____Пітел Наталія Сергіївна
«11»__грудня_____ 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____Подплєтній Валерій Володимир

м. Кропивницький – 2024 рік

Стор.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ 7

1.1. Поняття кадрового потенціалу та його роль у системі державного управління 7

1.2. Основні теорії та моделі управління кадровими ресурсами 12

1.3. Методологія оцінки ефективності кадрового потенціалу 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ 25

2.1. Характеристика діяльності Головного управління ПФУ в Кіровоградській області 25

2.2. Аналіз сучасного стану кадрового потенціалу установи 31

2.3. Оцінка ефективності діяльності Головного управління ПФУ 40

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ЧАСУ 51

3.1. Пріоритетні заходи удосконалення кадрової політики державних установ в умовах післявоєнного відновлення 51

3.2. Стратегії розвитку кадрового потенціалу державних установ в умовах відновлення 58

ВИСНОВКИ 65

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 67

ДОДАТКИ 72

ВСТУП

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, зокрема явище трудової міграції кваліфікованих працівників, чинять негативний вплив на відтворення та функціонування людського капіталу. Втрата освітнього і професійно-кваліфікаційного потенціалу висуває необхідність перегляду та вдосконалення підходів до управління кадровими ресурсами як на державному, так і на локальному рівнях.

В умовах стрімкого технологічного прогресу та інноваційних змін значення кадрового потенціалу у досягненні стратегічних цілей підприємств, установ і організацій суттєво зростає. Це актуалізує необхідність розробки новітніх підходів до управління людським капіталом та підвищення ефективності його використання. Перегляд існуючих практик управління кадровим потенціалом є надзвичайно важливим, що зумовлено низкою ключових факторів, таких як динамічний характер зовнішнього середовища, зростання значущості інтелектуального капіталу, а також потребою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності. Таким чином, необхідність пошуку нових шляхів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу в умовах повоєнного відновлення обумовлює актуальність даної дипломної роботи.

Українські науковці активно досліджують кадровий потенціал, розглядаючи як теоретичні аспекти (сутність, взаємозв'язок з поняттями «трудові ресурси», «персонал»), так і практичні питання оцінювання, розвитку та ефективного використання. Внесок Л.В. Балабанової, О.А. Грішнової, О.С. Федоніна, І.О. Джаїн, Л.І. Михайлової, О.Ф. Морозова, Т.Р. Збрицької та інших дослідників створює міцну основу для подальшого вивчення цієї проблематики.

Метою кваліфікаційної роботи є формулювання науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення кадрового потенціалу Кіровоградської області в повоєнний період, які сприятимуть підвищенню ефективності його використання для відновлення та сталого розвитку регіону.

Відповідно до визначеної мети кваліфікаційної роботи, сформульовано такі завдання, які орієнтовані на всебічне вивчення кадрового потенціалу Пенсійного фонду Кіровоградської області в умовах повоєнного періоду та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення:

- систематизувати теоретичні підходи до управління кадровим потенціалом та обґрунтувати методологічні основи дослідження;

- здійснити аналіз діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області, зокрема, оцінити сучасний стан його кадрового потенціалу;

- провести оцінку ефективності функціонування Пенсійного фонду України в Кіровоградській області з урахуванням кадрового забезпечення;

- обґрунтувати необхідність врахування специфіки відновлення регіону у кадровій політиці, а також розробити практичні заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу та впровадження мотиваційних програм для працівників установи.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є кадровий потенціал Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області.

Предметом дипломної роботи є процеси формування, управління та удосконалення кадрового потенціалу Пенсійного фонду України в Кіровоградській області в умовах повоєнного періоду, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування установи та сприяння відновленню регіону.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти застосовано комплекс методів дослідження. Теоретичні методи (аналіз, синтез, абстрагування) використовувалися для вивчення наукових підходів і формування узагальнень. Емпіричні методи (спостереження, аналіз документів) допомогли дослідити стан кадрового потенціалу Пенсійного фонду. Статистичні методи (обробка даних, порівняння) забезпечили аналіз динаміки кадрових показників, а методи прогнозування (екстраполяція, моделювання) дозволили обґрунтувати шляхи вдосконалення.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у проведеному комплексному дослідженні кадрового потенціалу Пенсійного фонду України в Кіровоградській області, що враховує специфіку діяльності установи та регіону, розроблено методику оцінки ефективності кадрового потенціалу з урахуванням викликів повоєнного періоду, обґрунтовано пріоритетні напрями його удосконалення, сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення кваліфікації, мотивації персоналу та адаптації кадрової політики.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання її результатів Головним управлінням Пенсійного фонду України в Кіровоградській області для удосконалення кадрової політики та підвищення ефективності роботи в умовах повоєнного відновлення.

Результати дослідження були представлені на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», яка відбулася 7-8 листопада 2024 року у Центральноукраїнському національному технічному університеті. Доповідь на тему «Кадрове забезпечення підприємств: стратегічний підхід до відновлення» презентувала основні висновки та рекомендації дослідження.

Для всебічного дослідження теми використано різноманітні джерела інформації: наукові праці, статистичні дані, офіційні документи, електронні ресурси та практичні матеріали Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області.

Структура випускної кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг основного тексту становить 67 сторінок, загальний обсяг роботи, з урахуванням додатків, - 72 сторінки. Робота містить ілюстративний матеріал: 7 таблиць та 26 рисунка, що сприяє кращому сприйняттю та аналізу інформації.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1.1. Поняття кадрового потенціалу та його роль у системі державного управління

Людський капітал, що включає в себе знання, навички, здібності та досвід робочої сили, є критично важливим ресурсом для економічного зростання. Інвестиції в розвиток людського капіталу, такі як освіта, професійна підготовка та підвищення кваліфікації, сприяють технологічним інноваціям, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості життя.

Оскільки саме люди є рушійною силою виробництва, їх кваліфікація, мотивація та творчий потенціал безпосередньо впливають на ефективність економічної діяльності. Розвиток людського капіталу є стратегічним пріоритетом для досягнення сталого економічного зростання та соціального прогресу.

У сучасній економічній науці кадровий потенціал розглядається як комплексна економічна категорія, що потребує системного та багатоаспектного аналізу. Для глибшого розуміння цього поняття необхідно дослідити його взаємозв'язок з такими спорідненими термінами, як «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «трудовий потенціал». Для наочного відображення взаємозв’язку між поняттями доцільно представити їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Взаємозв'язок ключових понять кадрового потенціалу

Поняття	**Визначення**	**Взаємозв'язок**	**Характеристики**	**Фактори впливу**
Трудові ресурси	частина населення, здатна до праці	найширше поняття, що включає в себе робочу силу	- вік; - стан здоров'я; - рівень освіти; - професійна підготовка	- демографічна ситуація; - міграційні процеси; - система освіти; - соціально-економічні умови

Продовження табл. 1.1

Робоча сила	трудові ресурси, залучені до економічної діяльності або активно шукають роботу	частина трудових ресурсів, що включає в себе персонал	- кількість зайнятих; - кількість безробітних; - рівень економічної активності	- економічна кон'юнктура; - структура економіки; - технологічні зміни
Персонал	працівники конкретного підприємства/ організації/ установи	частина робочої сили, яка володіє трудовим потенціалом	- кваліфікація; - досвід роботи; - професійні компетенції; - особистісні якості	- кадрова політика; - система мотивації ; - корпоративна культура
Трудовий потенціал	сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей працівників	характеристика персоналу, база для кадрового потенціалу	- фізична витривалість; - інтелектуальні здібності; - творчий потенціал; - здатність до навчання	- стан здоров'я; - рівень освіти; - професійний розвиток
Кадровий потенціал	якісна характеристика персоналу, включаючи знання, навички, мотивацію, творчий потенціал	розширена характеристика трудового потенціалу, що визначає ефективність діяльності	- професіоналізм; - відповідальність; - ініціативність; - лояльність; - лідерські якості	- система управління персоналом; - організаційна культура; - мотивація; - соціальний клімат

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [8]

Отже, проаналізувавши таблицю 1.1, можна зробити висновок, що вищезазначені поняття тісно пов'язані та утворюють ієрархічну структуру, де розвиток кадрового потенціалу є ключовим фактором успіху організації, підприємства чи установи. На формування кадрового потенціалу впливають різноманітні зовнішні та внутрішні чинники, тому ефективне управління ним вимагає комплексного підходу з урахуванням усіх аспектів.

Ефективне управління кадровим потенціалом будь-якого економічного суб'єкта передбачає ґрунтовне дослідження чинників, які детермінують його формування та впливають на кадрову політику (табл. 1.2). Вивчення цих факторів дозволяє розробити адекватні стратегії управління

персоналом, спрямовані на оптимізацію його кількісних та якісних характеристик для досягнення цілей організації.

Таблиця 1.2 – Ключові детермінанти становлення кадрового потенціалу підприємства

Основні сфери суспільного життя	Фактори формування та розвитку кадрового потенціалу	Види факторів
Економічна	Фінансові	Рівень заробітної плати
	Виробничі	Науково-технічний прогрес
	Ринкові	Попит на ринку праці, товарному ринку
Політична	Державні	Соціальна політика зайнятості, промислова політика
	Міжнародні	Політика зарубіжних країн, спрямована на зміну трудового потенціалу
Духовна	Культурні	Традиції, цінності, звичаї
	Освітні	Доступність та якість освіти
	Релігійні	Релігійні заборони, постулати
Соціальна	Демографічні	Чисельність працездатного населення, структура, зовнішня та внутрішня міграції
	Соціально-структурні	Стратифікація суспільства
	Інституціонально-нормативні	Інститути інфраструктури суспільства, правові норми
Біологічна	Екологічні	Стан навколишнього середовища
	Медичні	Здоров'я населення, якість і доступність медичного обслуговування
	Географічно-кліматичні	Географічне розташування, клімат, природні ресурси

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [16]

Аналіз таблиці 1.2 дозволяє зробити висновок, що формування та розвиток кадрового потенціалу – це складний багатофакторний процес, який охоплює всі сфери суспільного життя: від економіки та політики до культури та біології. Ефективне управління кадровим потенціалом вимагає комплексного підходу з урахуванням взаємодії зовнішніх (економічна ситуація, державна політика) та внутрішніх (корпоративна культура, система освіти) факторів.

З огляду на специфіку установи, де проводилося дослідження, доцільно зосередити увагу на аналізі ключових аспектів поняття кадрового забезпечення діяльності органів Пенсійного фонду України. Важливість кадрової роботи в

органах державної влади, зокрема в системі Пенсійного фонду України, є незаперечною. Як слушно зазначає М. М. Недашківський, досліджуючи кадрову політику в органах правопорядку, ефективність державного управління та реалізація його соціально-економічних функцій безпосередньо залежать від оптимальної організаційної структури, чіткої ієрархії та, найголовніше, від професійного рівня державних службовців, якісного складу кадрового потенціалу [3, с. 42].

Погоджуючись з К. Г. Левченко, підкреслимо актуальність питань кадрової роботи в сучасних умовах, особливо щодо керівників та спеціалістів. Адже саме від їх компетентності та професіоналізму залежить ефективність управління та реалізації державної політики [3, с. 48] .

Т. Є. Кагановська, досліджуючи кадрове забезпечення державного управління, стверджує, що його ефективність безпосередньо впливає на якість та результативність державної служби в цілому. Оптимізація кадрового потенціалу державного апарату є визначальним фактором його здатності ефективно виконувати покладені на нього функції [22].

В. Ф. Золотарьов, аналізуючи кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування, доводить, що ефективність управління на державному та муніципальному рівнях безпосередньо залежить від професійності кадрів. Науковець наголошує на важливості системного підходу до роботи з персоналом, зорієнтованого на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Він також підкреслює необхідність науково обґрунтованої кадрової політики в контексті підготовки фахівців для цієї сфери. Актуальність даної проблеми, на його думку, посилюється євроінтеграційними процесами в Україні, які вимагають не тільки гармонізації законодавства, а й впровадження європейських стандартів в усіх сферах життя, включаючи місцеве самоврядування [17].

О. В. Антонюк, розглядаючи управління персоналом в державних органах, підкреслює важливість державної кадрової політики, яка визначає

роль кадрів у суспільстві, формулює цілі, завдання та принципи роботи з персоналом, встановлює критерії оцінки, а також визначає шляхи підвищення кваліфікації та ефективного використання кадрового потенціалу держави [2, с. 15].

Т. Є. Кагановська, Т. Ю. Базарова, Б. Л. Єремина та інші дослідники стверджують, що ефективна робота з кадрами в державних органах неможлива без чітко сформульованої кадрової політики. Кадрова політика має визначати стратегічні напрямки, принципи, методи та механізми управління персоналом для досягнення таких цілей, як збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу з урахуванням потреб організації, вимог законодавства та ситуації на ринку праці [18, с. 64-65].

Надзвичайну важливість кадрового забезпечення для формування кадрового потенціалу організації, зокрема Пенсійного фонду України підкреслює у своїх наукових працях І. С. Яворська. Науковець визначає кадровий потенціал, як сукупність трудових можливостей персоналу, його здатності до інновацій, освітній та кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики та мотивацію [49].

С. Б. Іваницька, Н. В. Анісова та А. О. Петрова визначають кадровий потенціал як сукупність трудових можливостей підприємства, що охоплюють здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, а також освітній і кваліфікаційний рівень працівників, їхні психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал. Автори наголошують, що кадровий потенціал є якісною та кількісною складовою трудового потенціалу постійних працівників, передусім кваліфікованих фахівців, які працюють на підприємстві, зокрема в акціонерних товариствах [33].

Погоджуємося з думкою А. М. Шехловича в тому, що кадровий потенціал, як показник наявних ресурсів і можливостей працівників, відіграє ключову роль у забезпеченні низки суспільних процесів, таких як взаємодія між людьми, задоволення соціальних запитів суспільства щодо якостей працівників, а також формування соціальної спрямованості особистості. Для успішної

адаптації до ринку праці важливо враховувати потреби в працівниках відповідної кваліфікації, актуальних професіях, а також у їхніх інноваційних і творчих здібностях, що сприяє створенню основи для оцінки соціальної значущості [41].

Отже, кадровий потенціал Пенсійного фонду України представляє собою багатовимірну характеристику, яка відображає рівень забезпечення структурних підрозділів кваліфікованими працівниками, спроможними ефективно виконувати функціональні обов'язки та досягати поставлених цілей. Він виступає ключовим чинником у реалізації соціальної місії Пенсійного фонду, забезпечуючи її виконання у взаємодії з іншими ресурсами, зокрема матеріально-технічним і науково-методичним забезпеченням.

1.2. Основні теорії та моделі управління кадровими ресурсами

В сучасних умовах зростання значення людського фактора в розвитку організацій ключовим завданням систем управління людськими ресурсами стає розвиток різноманітних здібностей працівників з метою забезпечення високої конкурентоспроможності та прибутковості організацій. Це обумовлює необхідність розробки інноваційних підходів до ухвалення управлінських рішень, а також впровадження нових та ефективних методів управління персоналом [8].

Наука і практика управління персоналом еволюціонували від технократичного до гуманістичного підходу, що базується на визнанні людини як ключового елемента соціально-економічної системи організації. Ці зміни, поряд із гуманізацією управлінських процесів, вплинули на цільові пріоритети підприємств та вимагали узгодження рішень керівництва з інтересами колективу. Обмежена практика «роботи з кадрами», яка раніше була ефективною за умов повної зайнятості та передбачуваної економіки, сьогодні виявилася недостатньою для забезпечення динамічного розвитку підприємств.

Сучасні виклики бізнес-середовища вимагають переосмислення традиційних підходів до управління персоналом та розробки нових моделей, які б враховували зростаючу роль людського капіталу в досягненні сталого розвитку організації. Перспективними напрямками вдосконалення управління персоналом є стимулювання безперервного розвитку, Впровадження гнучких мотиваційних систем, формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації тощо. Таким чином, нові моделі управління персоналом повинні бути спрямовані на створення стимулюючого середовища, в якому працівники мають можливість розвиватися, реалізовувати свій потенціал та вносити максимальний внесок у досягнення цілей організації [18, с. 37].

Сучасна теорія та практика управління персоналом виділяє три основні рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. У процесі моделювання системи управління персоналом важливо враховувати не лише поточні аспекти, такі як мотивація чи оцінка працівників, але й забезпечувати стратегічну спрямованість як діяльності організації, так і інтересів працівників, включаючи перспективну мотивацію та розвиток персоналу (рис. 1.1).

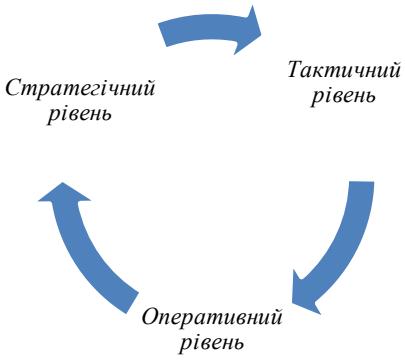


Рис. 1.1 - Взаємозв'язок рівнів управління персоналом

Джерело: узагальнено автором

Представлена схема 1.1, ілюструє три рівні управління персоналом: стратегічний рівень - спрямований вгору, що символізує орієнтованість на довгострокові цілі та розвиток; тактичний рівень зображений стрілкою, що вказує вниз, уособлюючи конкретизацію стратегічних завдань та їх

реалізацію на практиці; оперативний рівень представлений стрілкою, що замикає цикл, символізуючи поточну роботу з персоналом та виконання оперативних завдань. Циклічність стрілок підкреслює важливість постійної взаємодії та узгодженості між усіма рівнями управління персоналом для забезпечення ефективності та успіху організації.

Отже, можна стверджувати про наявність усталеної, класичної моделі системи управління персоналом на підприємстві, яка схематично представлена на рисунку 1.1. Класична модель, як правило, включає такі ключові компоненти, як: планування потреб у персоналі, підбір та розстановка кадрів, оцінка персоналу, навчання та розвиток, мотивація та стимулювання, управління кар'єрою, управління трудовими відносинами тощо. Варто зазначити, що традиційна (класична) модель управління персоналом може бути модифікована з урахуванням особливостей конкретного підприємства, таких як галузь, розмір, корпоративна культура та інші фактори. Однак, незважаючи на свою зрозумілість і привабливість, ця модель має низку недоліків. Вона характеризується лінійним і спрощеним підходом до процесів, які насправді є більш складними, динамічними та взаємозалежними. Крім того, модель недостатньо враховує галузеві особливості та не відображає взаємозв’язків між складовими системи управління персоналом.

У процесі дослідження моделей системи управління персоналом доцільно здійснити аналіз їх основних видів, що дозволить виявити специфіку кожної моделі, оцінити їх ефективність, можливість застосування в залежності від особливостей підприємства, таких як організаційна структура, масштаби діяльності, корпоративна культура та стратегічні цілі (табл. 1.3).

Аналіз табл. 1.3 демонструє різноманіття моделей управління людськими ресурсами, кожна з яких має свої унікальні характеристики та специфічні області застосування. Вибір оптимальної моделі залежить від ряду факторів, серед яких стратегічні цілі організації, її корпоративна культура, специфіка діяльності та стан ринку праці.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз моделей управління людськими ресурсами

Модель	Основна ідея	Ключові елементи	Переваги	Недоліки
Модель відповідності	HRM має бути тісно пов'язана зі стратегічними цілями організації	аналіз потреб бізнесу, планування людських ресурсів, підбір та розстановка персоналу, навчання та розвиток, оцінка ефективності, винагорода	допомагає організаціям досягати своїх цілей, підвищує ефективність використання людських ресурсів	може бути занадто жорсткою та негнучкою, не завжди враховує потреби працівників
Гарвардська модель	HRM має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів)	залучення працівників, розвиток компетенцій, мотивація, створення сприятливого робочого середовища	більш гуманний підхід до управління персоналом, сприяє створенню позитивного іміджу організації	може бути складною у впровадженні, вимагає значних ресурсів
Модель людського капіталу	Працівники розглядаються як цінний актив, в який необхідно інвестувати	навчання та розвиток, управління знаннями, створення умов для самореалізації працівників	сприяє підвищенню продуктивності праці, інноваційності та конкурентоспромо жності організації	може призвести до перевантаження працівників, високої плинності кадрів
Модель управління талантами	Виявлення, розвиток та утримання найбільш талановитих працівників	системи оцінки та відбору талантів, індивідуальні плани розвитку, програми утримання ключових співробітників	допомагає організаціям забезпечити себе конкурентними перевагами	може створити нерівність та конфлікти в колективі

Джерело: узагальнено автором

Слід зазначити, що універсальної моделі, яка була б однаково ефективною для всіх організацій, не існує. Кожна компанія має унікальні потреби та виклики, тому необхідно обирати модель, яка максимально відповідає її специфіці. Сучасні тенденції вказують на зростаючу популярність гнучких та адаптивних підходів до управління людськими ресурсами, які враховують інтереси всіх стейкхолдерів і сприяють формуванню та розвитку людського капіталу.

Використання моделей та методів управління персоналом у кризових умовах сприяє вдосконаленню системи управління шляхом підвищення точності й оперативності економічного аналізу, а також забезпечує можливість врахування широкого спектра факторних характеристик у процесі аналізу.

Для ефективного моделювання в управлінні персоналом, за О. В. Гуріної та ін., необхідно дотримуватися трьох ключових принципів. По-перше,

застосовувати системний підхід, розглядаючи взаємозв'язки між усіма елементами системи управління персоналом. По-друге, використовувати чіткі кількісні показники для вимірювання ефективності працівників та процесів. По-третє, застосовувати математичний апарат для точного відображення реальних економічних залежностей в моделях. Тільки такий комплексний підхід, що поєднує системне мислення, кількісний аналіз та математичну точність, забезпечить створення ефективних моделей для управління персоналом [5].

В умовах сучасного бізнес-середовища, що характеризується високою динамікою та непередбачуваністю, особливої актуальності набуває ефективне управління персоналом, особливо в кризових ситуаціях. Виклики, пов'язані зі змінами на ринку, технологічними проривами, а також глобальними кризами, змушують організації шукати нові підходи до управління людськими ресурсами. В таких умовах важливого значення набуває використання економіко-математичних моделей, які дозволяють проаналізувати складні процеси, що відбуваються в організації, та прийняти оптимальні управлінські рішення (рис. 1.2).



Рис. 1.2 - Критерії класифікації економіко-математичних моделей для антикризового управління персоналом.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [5]

Наведений вище рисунок 1.2, демонструє класифікацію економіко-математичних моделей, адаптованих до управління персоналом в складних обставинах. Схематично відображено важливість комплексного підходу, адаптації моделей до специфіки ситуації та врахування обмежень моделей. Але, незважаючи на цінність математичного інструментарію, не слід забувати про людський фактор, який відіграє ключову роль в подоланні кризи.

Еволюція сучасних теоретичних парадигм управління персоналом, незважаючи на наявну диверсифікацію підходів до моделювання відповідних систем, зазнає певних обмежень, зумовлених домінуванням традиційних концепцій, зокрема, «управління людськими ресурсами». Зокрема, більшість із них базуються на традиційних концепціях управління персоналом, таких як «управління людськими ресурсами». Прискорений розвиток факторів виробництва (праці, капіталу, інформації) та їх перехід до якісно нового рівня, особливо у сфері виробничих та інформаційних технологій, вимагає трансформації управлінських технологій. Людський капітал, як ключовий чинник підвищення ефективності економіки, також зазнає значних змін [23].

Таким чином, перехід до концепції «управління людським капіталом» потребує перегляду структури та змісту систем управління персоналом, адаптації механізмів їх функціонування, реформування концептуальних підходів, а також зміни філософії та архітектури моделювання системи управління персоналом.

1.3. Методологія оцінки ефективності кадрового потенціалу

У сучасній практиці управління персоналом організації для визначення характеристик та потенціалу працівників застосовується широкий спектр методів і підходів. До основних інструментів належать джерелознавчий аналіз, програмований контроль знань, соціологічні опитування, психологічне тестування, лабораторні медичні дослідження, експертні оцінки, інтерв'ювання, аналіз конкретних ситуацій, а також спостереження за поведінкою співробітників у робочому середовищі (рис.1.3).

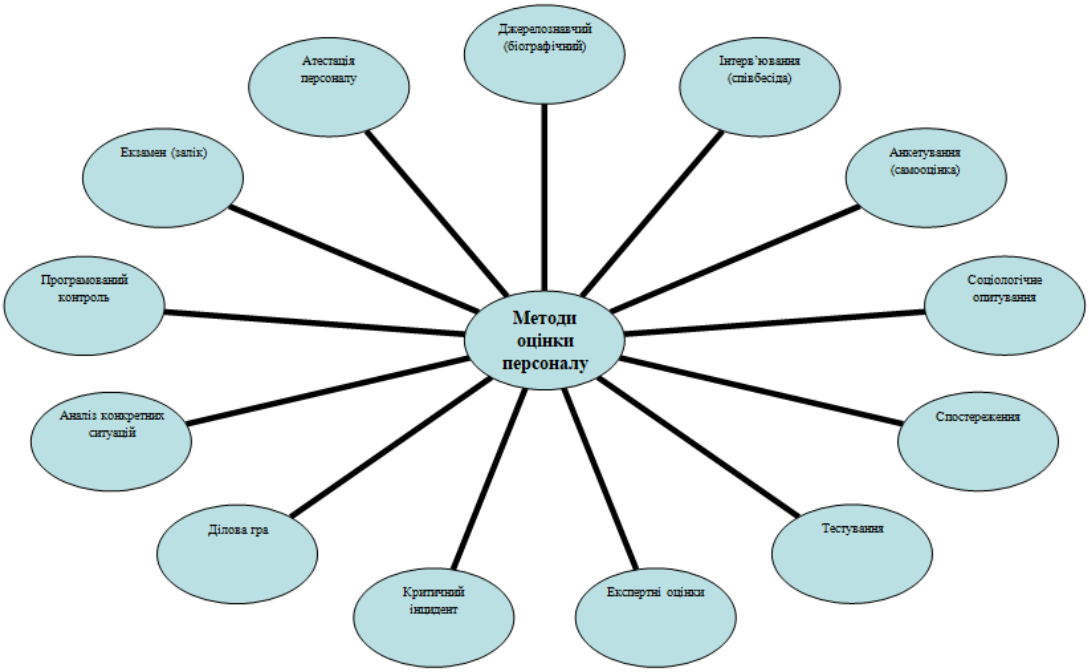


Рис. 1.3 – Методи оцінки персоналу

Джерело: запропоновано автором

Крім цього, все більше уваги приділяється використанню цифрових технологій, зокрема аналітичних платформ для обробки даних про персонал, HR-аналізу, та інструментів штучного інтелекту для прогнозування потенціалу працівників. Важливим елементом є також розробка і впровадження систематизованих підходів до оцінки компетенцій, які дозволяють отримати цілісну картину професійного та особистісного розвитку співробітників. Такий

комплексний підхід забезпечує більш точну діагностику можливостей персоналу та підвищує ефективність управлінських рішень.

Для комплексної оцінки характеристик і потенціалу працівників організації використовується набір взаємодоповнюючих методів, візуалізованих на рис. 1.3. До них належать аналіз документів, що дозволяє вивчити резюме, дипломи та сертифікати з метою визначення освіти, кваліфікації та досвіду роботи. Перевірка знань здійснюється за допомогою тестів і іспитів для оцінки професійних навичок. Соціологічні опитування проводяться у формі анкетування або інтерв'ю для виявлення ставлення, переконань та думок працівників. Психологічне тестування дає змогу оцінити особистісні якості, мотивацію та інтелектуальні здібності. Медичні обстеження визначають стан здоров'я працівника та його придатність до виконання конкретної роботи. Експертна оцінка включає залучення фахівців для аналізу компетенцій і професійних якостей. Інтерв'ю допомагає зрозуміти мотивацію, цілі та очікування працівників, а аналіз конкретних ситуацій дозволяє оцінити їхні навички у робочих умовах і вміння працювати в команді. Спостереження за діяльністю працівника забезпечує можливість визначення рівня його продуктивності та якості взаємодії з колективом.

Методи оцінки трудового потенціалу можна класифікувати за різними ознаками, залежно від типів взаємозв'язків між ресурсами, процесами та отриманими результатами. Наприклад, якщо оцінювання здійснюється з точки зору ефективності витрат, спрямованих на формування трудового потенціалу підприємства, його вартість визначається постфактум. У випадку, коли враховується лише поточна ситуація на ринку певного регіону, оцінка обмежується визначенням поточної вартості об'єктів. При прогнозуванні майбутньої корисності використання трудового потенціалу, що включає розрахунок чистого потоку капіталу, який може отримати інвестор або власник від трудових ресурсів, вартість оцінюється аналітиком на випередження. Виходячи з цього, серед методів оцінювання трудового потенціалу традиційно виокремлюють три основні підходи: витратний, порівняльний та дохідний [21].

Методологія оцінки дозволяє проаналізувати ефективність роботи підприємства, ступінь досягнення поставлених цілей та вплив управлінських рішень на реалізацію його потенціалу. Ефективність трудового потенціалу визначається співвідношенням досягнутих результатів до ресурсів, витрачених на їх досягнення, з урахуванням поставлених цілей. В контексті підприємства, це означає співвідношення між досягнутими економічними та соціальними цілями і кількістю та якістю реалізованих здібностей персоналу [23]. Ефективність використання трудового потенціалу слід розглядати з двох перспектив: індивідуальної (на скільки продуктивно працює кожен працівник та який його внесок у досягнення цілей підприємства) та ефективності управління (на скільки ефективно організовані процеси формування, розвитку та реалізації трудового потенціалу в цілому). Іншими словами, важливо оцінювати не лише продуктивність окремих працівників, а й ефективність системи управління персоналом, яка впливає на реалізацію їх потенціалу.

У наукових джерелах досить поширеним інструментом є коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу підприємства, що поєднує елементи витратного та порівняльного підходів. У цій методиці всі коефіцієнти згруповані за такими напрямами: показники професійної компетентності; показники творчої активності; показники кількості, якості та оперативності виконання робіт; показники трудової дисципліни; показники ефективності колективної роботи тощо. Використання коефіцієнтної методики дозволяє отримати кількісну оцінку різних аспектів трудового потенціалу підприємства та провести порівняльний аналіз з іншими підприємствами або з попередніми періодами [24].

Комплексний аналіз трудового потенціалу підприємства охоплює оцінку як кількісних характеристик (чисельність, структура), так і якісних (рівень кваліфікації, мотивація, стан здоров'я) показників персоналу, що представлено у таблиці 1.4. Такий підхід дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони кадрового складу, оцінити його відповідність потребам підприємства та

визначити заходи для підвищення ефективності використання персоналу, зокрема шляхом організації навчання, покращення мотивації та умов праці.

Таблиця 1.4 – Система показників для оцінки стану та ефективності використання трудового потенціалу

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1. Показники стану трудового потенціалу		
1.1. Середньооблікова чисельність	$Ч_{сп} = Ч_{поч} + \frac{Чпр * Двідпр}{Дк} - \frac{Чзв * (Дк - Двідпр}{Дк}$	Чпоч – чисельність робітників на початок періоду, осіб; Чпр – чисельність прийнятих робітників, осіб; Двідпр – кількість відпрацьованих днів, днів; Дк – кількість календарних днів, днів; Чзв – чисельність робітників у звітному періоді, осіб; Чвиб – кількість вибувших працівників, осіб; Чсп-середня чисельність персоналу за період; Чмин – чисельність робітників у минулому році, осіб; Чк – чисельність робітників на кінець періоду, осіб; Чзвіл – чисельність звільнених робітників, осіб; Кпр – коефіцієнт приросту; Квиб – коефіцієнт вибуття; Чоп – чисельність основного персоналу, осіб; Чдопп – чисельність допоміжного персоналу, осіб; Qрмк, Qрмпоч – кількість робочих місць на кінець та на початок періоду відповідно; Чмин – чисельність робітників у минулому році, осіб; Тзв, Тмин – товарообіг у звітному і минулому періоді відповідно, тис. грн.
1.2. Коефіцієнт плинності кадрів	$К_{пл}=Ч_{вибі}/Ч_{сп}$ $К_{пл}=(Ч_{пр}-Ч_{вибі})/Ч_{поч}$	
1.3. Коефіцієнт обороту по прийому	$К_{пр}=Ч_{пр}/Ч_{к}$	
1.4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	$К_{зв}=Ч_{звіт}/Ч_{н}$	
1.5. Коефіцієнт загального обороту	$К_{заг}=К_{пр}+К_{виб}$	
1.6. Коефіцієнт постійності кадрів	$К_{пос}=Ч_{к}/Чсп$	
1.7. Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$К_{осн-доп}=Ч_{оп}/Ч_{допп}$	
1.8. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$К_{квал}=Ч_{сспкв}/Ч_{сспр}$	
1.9. Зміна робочих місць	$\Delta QРМ=QРМ_{к}-QРМ_{поч}$	
1.10. Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	$Кел = \frac{(Чзв - Чмин) / Чмин}{(Тзв - Тмин) / Тмин}$	
2. Показники ефективності використання трудового потенціалу		
2.1. Продуктивність праці	$ПП=Т/Ч_{сп}$	Т – товарообіг підприємства, тис. грн.; ПП – продуктивність праці, тис. грн./осіб; ΔПП – темп зміни продуктивності праці, %; ΔТМ – темп зміни трудомісткості праці, %.
2.2. Трудомісткість товарів	$ТМ=1/ПП$	
2.3. Індекс продуктивності праці	$Іпп=(100±\Delta ПП)/100$	
2.4. Індекс трудомісткості продукції	$Ітм=(100±\Delta ТМ)/100$	
2.5. Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	$\Delta ПП=(\Delta Ч*100)/(Чб-\Delta Ч)$	

Джерело:узагальнено автором за матеріалами [20; 24]

Система показників для оцінки стану та ефективності використання трудового потенціалу дозволяє здійснювати комплексний аналіз кадрових ресурсів підприємства, забезпечуючи можливість оцінки чисельності, структури, стабільності персоналу, рівня кваліфікації та продуктивності праці. За допомогою цієї системи можна виявляти сильні та слабкі сторони трудового потенціалу, визначати проблеми, такі як надмірна плинність кадрів чи низька мотивація працівників, а також оцінювати відповідність персоналу потребам підприємства. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію структури та чисельності працівників, покращення мотивації, умов праці та підвищення кваліфікації. Крім того, система показників дає змогу планувати розвиток трудового потенціалу, що сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Існує широкий спектр методів оцінки ефективності системи управління персоналом, які входять до складу методології оцінки ефективності кадрового потенціалу. Наприклад, метод експертної оцінки передбачає систематичне анкетування керівників різних підрозділів організації з метою отримання зворотного зв'язку щодо діяльності відділу персоналу. В процесі анкетування з'ясовується думка керівників щодо ефективності застосовуваних методів управління персоналом, а також загальний рівень задоволеності роботою відділу. Питання анкети можуть мати як загальний характер, так і бути спрямованими на конкретні аспекти діяльності HR-відділу. Рекомендована періодичність проведення такої оцінки - раз на півроку або рік, що дозволяє відстежувати динаміку та вносити корективи в роботу відділу персоналу з метою підвищення його ефективності [24].

Метод розрахунку ефективності інвестицій базується на використанні показника ROI (Return on Investment):

$$ROI = \frac{\text{дохід} - \text{витрати}}{\text{витрати}} * 100\ \%, \quad (1.1)$$

Перевагою методу розрахунку ROI (Return on Investment) в управлінні персоналом є можливість оцінити фінансову ефективність інвестицій в людський капітал та виміряти результативність HR-заходів у грошовому еквіваленті, що дозволяє обґрунтувати витрати на персонал та приймати більш зважені рішення щодо впровадження різних HR-програм. Недоліками можна вважати: трудомісткість розрахунків ROI, складність вимірювання деяких показників, наявність ризику фокусування лише на фінансових показниках [25].

Метод бальної оцінки базується на аналізі потенційних соціально-економічних тенденцій розвитку організації та прогнозуванні її результативності з позицій досягнення економічних і соціальних цілей. Даний метод передбачає порівняння отриманих після змін даних із показниками, що були зафіксовані до модернізації [24].

Методика бальної оцінки ефективності роботи з кадровою документацією повинна враховувати специфіку цієї діяльності, має оцінювати не тільки знання законодавства та правильність оформлення документів, а й такі важливі аспекти, як оперативність, вміння працювати з великими обсягами інформації, комунікабельність та стресостійкість. Крім того, важливо оцінювати вміння використовувати сучасні технології в роботі з кадровою документацією. Чіткі критерії, прозора система оцінювання та зворотній зв'язок допоможуть підвищити ефективність роботи HR-фахівців та забезпечити якісне ведення кадрового обліку.

Аналіз наукових публікацій, присвячених методології оцінки ефективності кадрового потенціалу, дозволяє виділити дві основні концептуальні парадигми. Перша з них базується на принципі нерозривного зв’язку між управлінням та виробництвом, розглядаючи управління персоналом як інтегровану частину загального управлінського процесу, що впливає на ефективність виробництва. Водночас ця парадигма не передбачає виокремлення та кількісної оцінки безпосереднього внеску HR-функції в загальну ефективність організації [29].

Друга парадигма зосереджується на визначенні конкретного внеску управління персоналом у підвищення ефективності виробництва. Вона орієнтована на кількісне вимірювання цього внеску, однак її реалізація ускладнюється браком відповідних методичних інструментів та уніфікованих показників.

На сьогодні більшість існуючих методик оцінки ефективності управління персоналом тяжіють до першої парадигми через її простоту у впровадженні та відсутність необхідності розробки складних інструментів для вимірювання результативності HR-функції. Водночас залишається актуальною потреба у створенні більш розвинених методик, які б дозволяли точно оцінити внесок HR у досягнення стратегічних цілей бізнесу, що є важливим завданням сучасної науки і практики управління.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Характеристика діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області

Пенсійний фонд України виконує важливу роль у реалізації державної політики у сфері пенсійного забезпечення, забезпечуючи облік осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню. Організація постійно вдосконалює свою діяльність, активно впроваджуючи сучасні управлінські та інформаційні технології, що сприяють підвищенню ефективності роботи.

У своїй роботі Пенсійний фонд орієнтується на адаптацію європейських стандартів надання послуг, що дозволяє забезпечувати якісне обслуговування громадян. Значна увага приділяється автоматизації процесів, оптимізації процедур, а також розвитку електронних сервісів, які надають громадянам зручний доступ до послуг фонду.

Динамічний розвиток установи також включає впровадження інноваційних підходів до управління фінансовими та людськими ресурсами, покращення комунікації з громадськістю та підвищення прозорості у виконанні своїх функцій. Така стратегія дозволяє Пенсійному фонду України відповідати сучасним викликам і потребам суспільства, сприяючи соціальній стабільності та захисту прав громадян у сфері пенсійного забезпечення [30].

Пенсійний фонд України є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики у сфері пенсійного забезпечення. Його діяльність регламентується низкою нормативно-правових актів, серед яких основоположним є Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» (від 9 липня 2003 року, № 1058-IV). Відповідно законом визначено принципи, організаційні та фінансові основи функціонування

системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, встановлює порядок обчислення, призначення та виплати пенсій, а також регулює відносини між застрахованими особами, страхувальниками та ПФ [35].

Діяльність Фонду також базується на положеннях Закону України «Про пенсійне забезпечення», який регламентує умови та порядок надання права на отримання пенсій, визначає категорії осіб, що підлягають пенсійному забезпеченню, та окреслює соціальні гарантії для певних груп населення.

Важливим документом, що деталізує функції та повноваження Пенсійного фонду, є Положення про Пенсійний фонд України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України. У ньому визначено завдання Фонду, його структуру, порядок діяльності та принципи взаємодії з іншими державними органами, страхувальниками та застрахованими особами. Окрім цього, Пенсійний фонд діє у відповідності до норм Бюджетного кодексу України, який регулює формування бюджету Фонду, його витрати, фінансову звітність та контроль за використанням коштів [36].

Пенсійний фонд Кіровоградського регіону, як і Пенсійний фонд України в цілому, виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи реалізацію державної політики у сфері пенсійного забезпечення та соціального страхування. Основні напрямки його діяльності наведені на рисунку 2.1.



Рис. 2.1 – Ключові напрямки діяльності Пенсійного фонду України

Джерело: узагальнено автором

Особливістю діяльності Пенсійного фонду Кіровоградського регіону є пріоритетний фокус на підвищенні якості обслуговування громадян,

забезпеченні прозорості діяльності та протидії корупції. Наприклад, для покращення якості обслуговування населення реалізуються заходи зі спрощення процедур оформлення пенсій, скорочення термінів їх призначення, а також надання консультацій через багатоканальну комунікацію, включаючи електронні сервіси тощо [30].

Прозорість і відкритість роботи Фонду досягаються завдяки публікації інформації про результати діяльності, проведенню громадських слухань, налагодженню взаємодії зі засобами масової інформації, що сприяє підвищенню довіри громадян до організації. У рамках боротьби з корупцією впроваджуються ефективні механізми контролю, що забезпечують прозорість використання фінансових ресурсів і запобігання корупційним ризикам.

Головне управління ПФ Кіровоградського регіону постійно вдосконалює свою діяльність, орієнтуючись на впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень, що спрямовані на підвищення ефективності соціального захисту громадян у регіоні.

В рамках дипломного дослідження важливо детально розглянути організаційну структуру установи (рис. 2.2), яка відображає її ієрархію та розподіл функцій між структурними одиницями, що дозволить глибше зрозуміти принципи функціонування та взаємодії різних ланок установи. Наведена схема організаційної структури ПФУ ілюструє вертикальну систему управління, починаючи з Голови правління, який відповідає за загальне керівництво, і продовжуючи через заступників Голови, департаменти, управління та сектори. Як бачимо, що кожен блок на рис. 2.2 представляє окремий структурний підрозділ із зазначенням його ключових функцій і завдань. Відповідно, така деталізація дає змогу чітко зрозуміти спеціалізацію кожного підрозділу та його роль у загальній системі Пенсійного фонду. Також чітко відображені взаємозв’язки між рівнями управління та підпорядкованість підрозділів. Зокрема, видно, що департаменти знаходяться у підпорядкуванні заступників Голови, тоді як управління та сектори підзвітні відповідним департаментам.

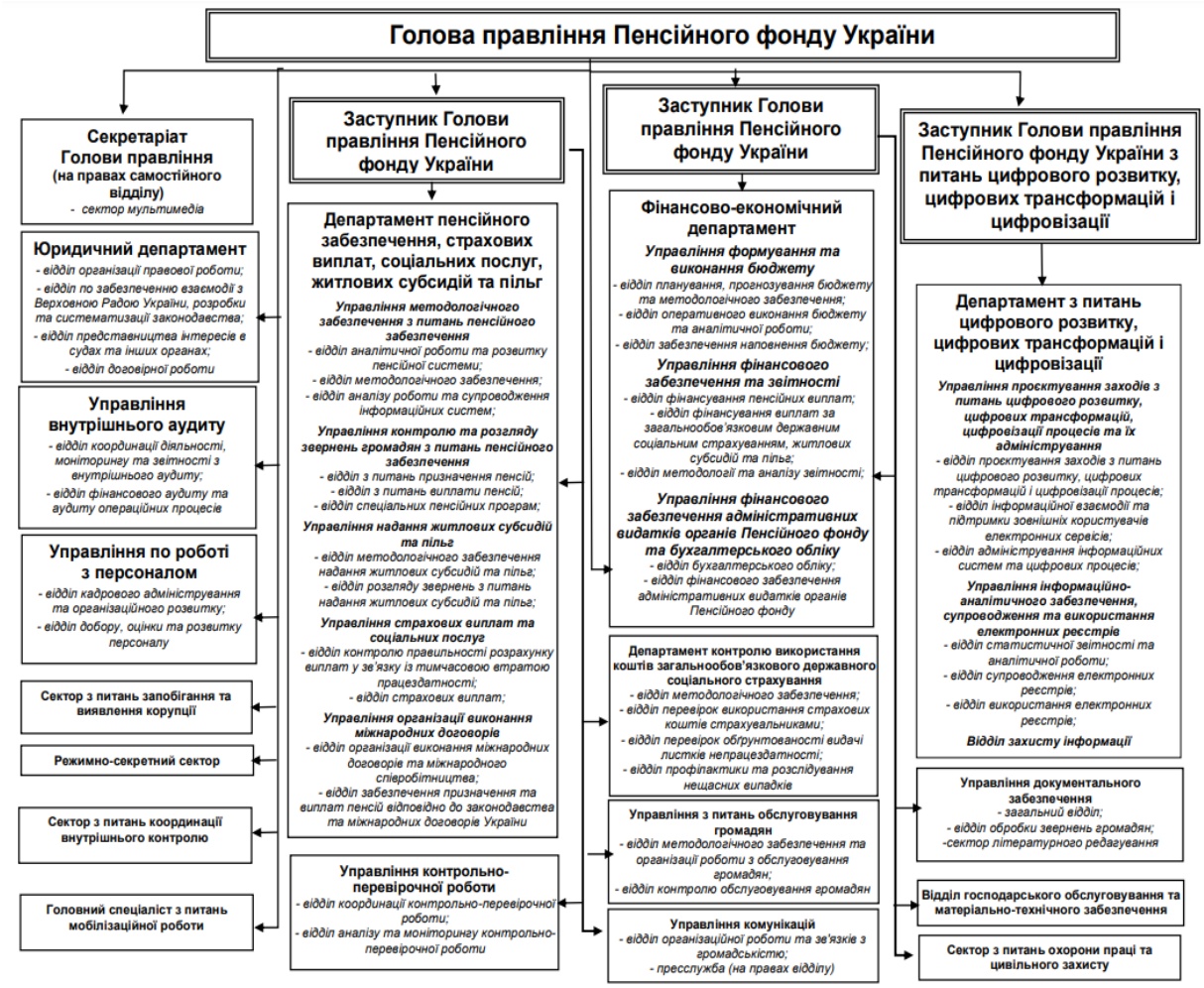


Рис. 2.2 – Організаційна структура Пенсійного фонду України

Джерело: побудовано автором за матеріалами [30].

З метою детальнішого дослідження, доцільно зосередити увагу на головному управлінні Пенсійного фонду України в Кіровоградській області, виокремивши його з загальної організаційної структури ПФУ (рис. 2.3).

Пенсійний фонд Кіровоградської області має чітку ієрархічну структуру (див. рис. 2.3), яка спрямована на ефективне управління пенсійним забезпеченням в цілому. Головне управління в області координує роботу всіх підрозділів, розробляє стратегію та керує фінансами, кадрами та правовим забезпеченням, а також відповідає за впровадження сучасних технологій та цифрових сервісів.

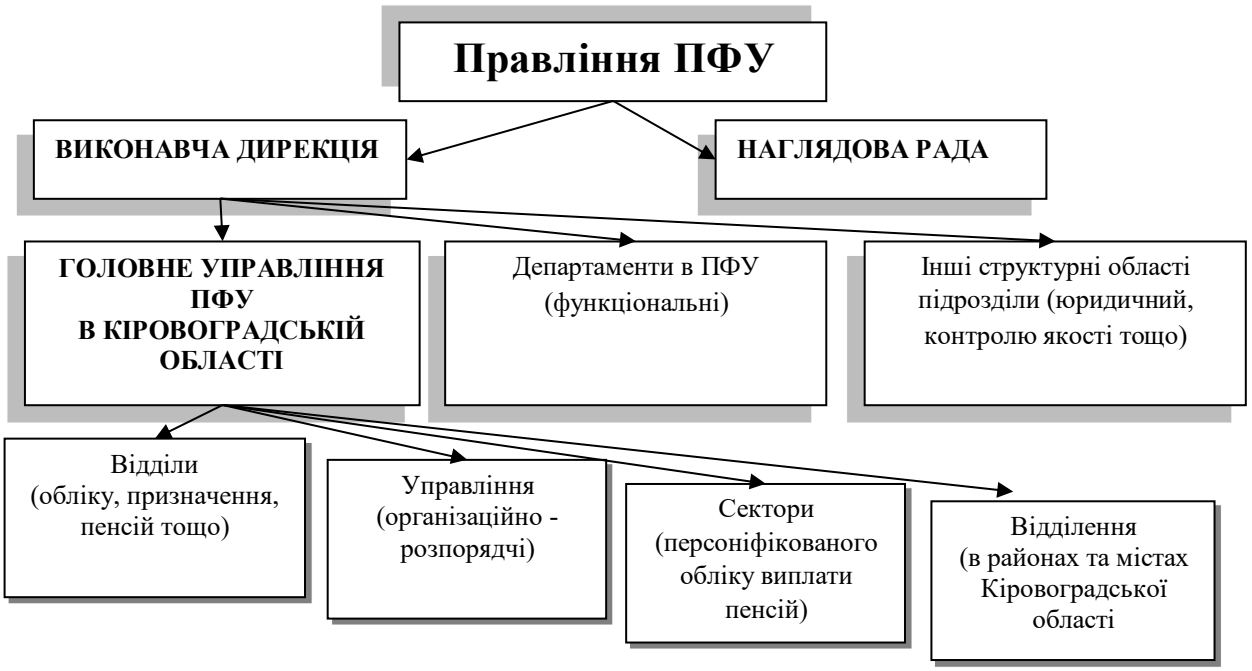


Рис. 2.3 – Структура Пенсійного фонду України в Кіровоградській області

Джерело: узагальнено автором

Функціональні відділи спеціалізуються на конкретних напрямках роботи, а саме:

фінансовий відділ – керує бюджетом та фінансовими ресурсами;

відділ кадрів – займається підбором, навчанням та оцінкою персоналу;

юридичний відділ – забезпечує правову підтримку діяльності фонду;

ІТ-відділ – впроваджує та підтримує інформаційні технології та кібербезпеку;

районні відділення – працюють з громадянами, надаючи консультації, реєструючи застрахованих осіб та приймаючи заяви на призначення пенсій, адаптуючи свою роботу до потреб місцевого населення, забезпечуючи доступність послуг Пенсійного фонду для відповідних верст населення.

Пенсійний фонд України відіграє ключову роль у реалізації державної політики у сфері пенсійного забезпечення, постійно працюючи над удосконаленням своїх послуг і впровадженням сучасних технологій для

підвищення ефективності роботи. Організація орієнтується на інтеграцію європейських стандартів обслуговування громадян, що передбачає забезпечення доступності, якості та швидкості надання послуг. Одним із пріоритетних напрямів діяльності є автоматизація процесів за допомогою інноваційних інформаційних систем, які дозволяють громадянам отримувати доступ до послуг дистанційно, уникаючи бюрократичних затримок (рис. 2.4).

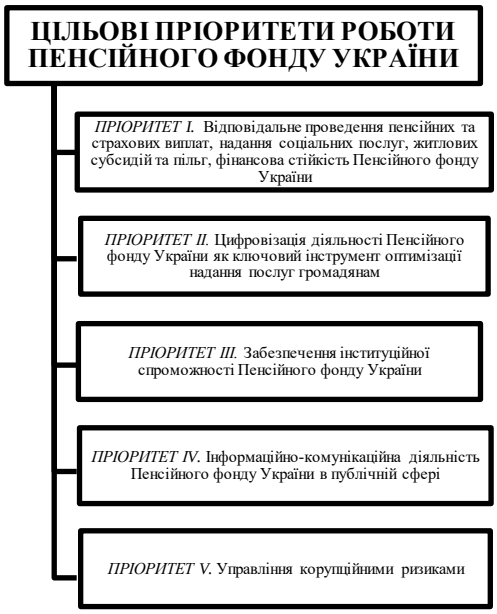


Рис. 2.4 – Ключові пріоритети діяльності Пенсійного фонду України

Джерело: узагальнено автором

Крім цього, Пенсійний фонд активно впроваджує сучасні методи управління, зокрема цифрові інструменти для аналізу та моніторингу своєї діяльності, що сприяє оптимізації внутрішніх процесів і підвищенню продуктивності роботи персоналу. Організація розвиває електронні сервіси, які дозволяють громадянам у режимі реального часу перевіряти стан пенсійних рахунків, подавати заяви, отримувати консультації та іншу необхідну інформацію [27].

Особлива увага приділяється прозорості та відкритості діяльності Пенсійного фонду. Постійно вдосконалюються механізми зворотного зв’язку з громадянами, впроваджуються практики публічного звітування, що підвищує довіру суспільства до роботи організації. Одночасно проводяться освітні заходи

для інформування населення про їхні права та можливості у сфері пенсійного забезпечення.

Пенсійний фонд України також прагне до стабільності пенсійної системи шляхом ефективного управління фінансовими ресурсами, удосконалення законодавчої бази та співпраці з іншими державними органами. Такий комплексний підхід забезпечує високий рівень обслуговування громадян, підтримує соціальну справедливість і сприяє подальшому розвитку пенсійної системи відповідно до сучасних викликів.

2.2. Аналіз сучасного стану кадрового потенціалу установи

Управління по роботі з персоналом, що функціонує як окремий підрозділ головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області, виконує стратегічно важливі завдання у сфері управління людським капіталом. Структура управління включає два ключових відділи: відділ кадрового адміністрування та організаційного розвитку, який відповідає за впровадження сучасних підходів до управління кадрами, та відділ добору, оцінки й розвитку персоналу, що займається пошуком, оцінюванням і підвищенням кваліфікації співробітників [28].

Структурний підрозділ виконує широкий спектр функцій, спрямованих на оптимізацію управління людськими ресурсами та підтримку стабільного функціонування установи. Серед найважливіших завдань Управління ПФ України можна виділити наступні:

реалізація державної кадрової політики через забезпечення неухильного дотримання норм законодавства у сфері державної служби та управління персоналом;

методологічна підтримка керівництва шляхом надання організаційно-методичної допомоги начальнику Головного управління з питань управління людськими ресурсами;

організаційний розвиток як вдосконалення організаційної структури

установи, оптимізація ключових бізнес-процесів, формування та підтримка корпоративної культури;

рекрутинг та добір персоналу – проведення процедур залучення, оцінювання, відбору та призначення висококваліфікованих кадрів на вакантні посади;

розвиток людського потенціалу передбачає планування кар'єрного зростання працівників, організація систематичного навчання, підвищення кваліфікації, створення умов для їхнього професійного вдосконалення;

аналітична та організаційна діяльність враховує проведення аналізу кадрового складу, розробку та впровадження інноваційних кадрових технологій, ведення документації відповідно до встановлених стандартів;

управління трудовими відносинами забезпечується документальним супроводом всіх етапів трудової діяльності працівників, зокрема прийому, переведення та звільнення;

мобілізаційна підготовка відбувається за допомогою реалізації заходів із мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності установи у відповідності до вимог чинного законодавства.

Таким чином, Управління по роботі з персоналом виконує критично важливу роль у забезпеченні сталого розвитку та ефективного функціонування Головного управління Пенсійного фонду України та Кіровоградського регіону, сприяючи формуванню професійного, мотивованого та згуртованого колективу.

Розглянемо більш детально структуру та професійно-кваліфікаційний склад працівників ПФ в Кіровоградській області.

Укомплектованість кадрами є важливим показником ефективності функціонування будь-якої організації. Динаміку чисельності персоналу Головного управління ПФУ в Кіровоградській області відобразимо в таблиці 2.1 та рис. 2.5, відповідно за досліджуваний період 2018-2023 рр.

Таблиця 2.1 – Кадрове забезпечення Головного управління ПФУ в Кіровоградській області

Рік	Штатні одиниці, осіб	Фактично працює, осіб	Державні службовці, осіб	Укомплектованість кадрами (%)	Відхилення (+,-)
2018	678	645	625	95.1	33
2019	604	604	576	100	0
2020	574	551	526	96	23
2021	574	540	516	94	34
2023	626	607	586	97	19

Джерело: побудовано автором за джерелами [11; 12; 13;14;15]

Аналізуючи дані табл. 2.1, спостерігаємо, що у 2019 році була повна укомплектованість кадрами (100%). Це пов'язано з оптимізацією функціональних процесів та створенням нових структурних підрозділів у ПФ. Найнижчий рівень укомплектованості був у 2021 році (94%). Так, протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до зменшення штатної чисельності працівників з 678 осіб у 2018 році до 574 осіб у 2021 році.

Війна, що розпочалася у 2022 році, внесла суттєві корективи у всі сфери життя України, і кадрова сфера не стала винятком. Відсутність даних щодо укомплектованості кадрами Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області за 2022 рік ускладнює аналіз загальної динаміки. Проте, слід враховувати вплив воєнних дій при інтерпретації наявних даних, оскільки війна могла істотно вплинути на чисельність персоналу та його структуру.

Відповідно у 2023 році штатна чисельність зросла до 626 осіб, що може бути пов'язано з новими викликами та завданнями, що постали перед Пенсійним фондом України в умовах воєнного стану.

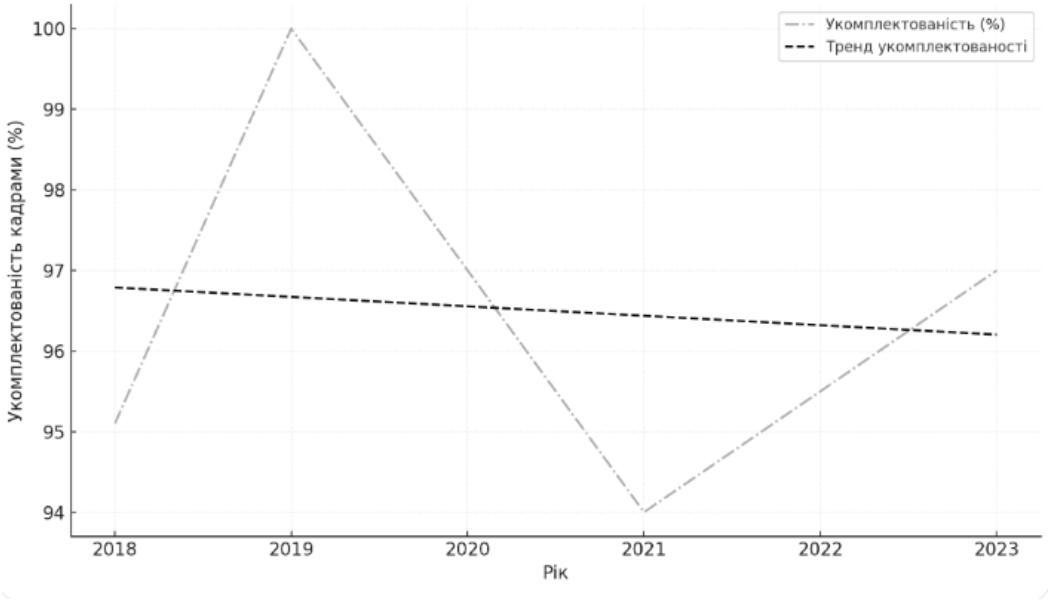


Рис. 2.5 – Тренд укомплектованості кадрами Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області (2018-2023 рр.)

Джерело: побудовано автором за джерелами [11; 12; 13; 14; 15]

Доцільно представити прогноз динаміки укомплектованості кадрами Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області на 2024-2028 роки.

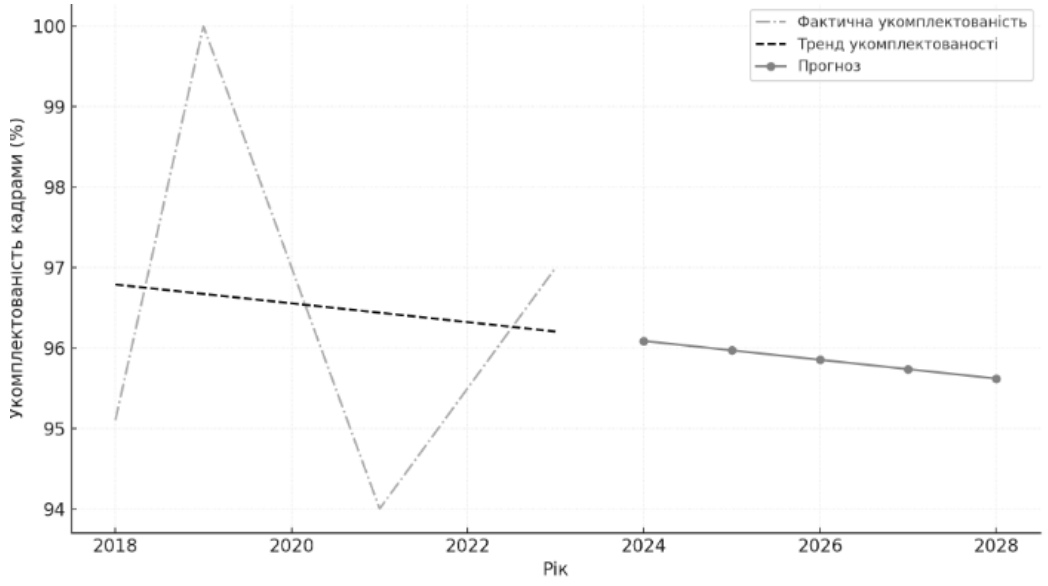


Рис. 2.6 – Прогноз укомплектованості кадрами КУ ПФУ Кіровоградського регіону до 2028 року

Джерело: побудовано автором [11; 12; 13;14;15]

Прогноз на 2024-2028 роки є орієнтовним і може змінюватися в залежності від різних факторів, таких як соціально-економічна ситуація в країні, демографічні тенденції та кадрова політика установи. Прогноз на наступні 5 років, який відображено на рис. 2.6 показує поступове зниження укомплектованості кадрами з 96.09% у 2024 році до 95.62% у 2028 році, що свідчить про стабільну, але незначну тенденцію до зменшення - приблизно на 0.1% щороку. Ймовірно, на це впливають такі фактори, як плинність кадрів, недостатнє залучення нових фахівців або оптимізація штатів. Розуміємо, що якщо не змінити стратегію управління персоналом, зазначена негативна тенденція може зберегтися.

Наступним етапом дослідження проведемо розрахунок показника плинності кадрів, що спостерігалася в установі та зведемо у схему 2.7.

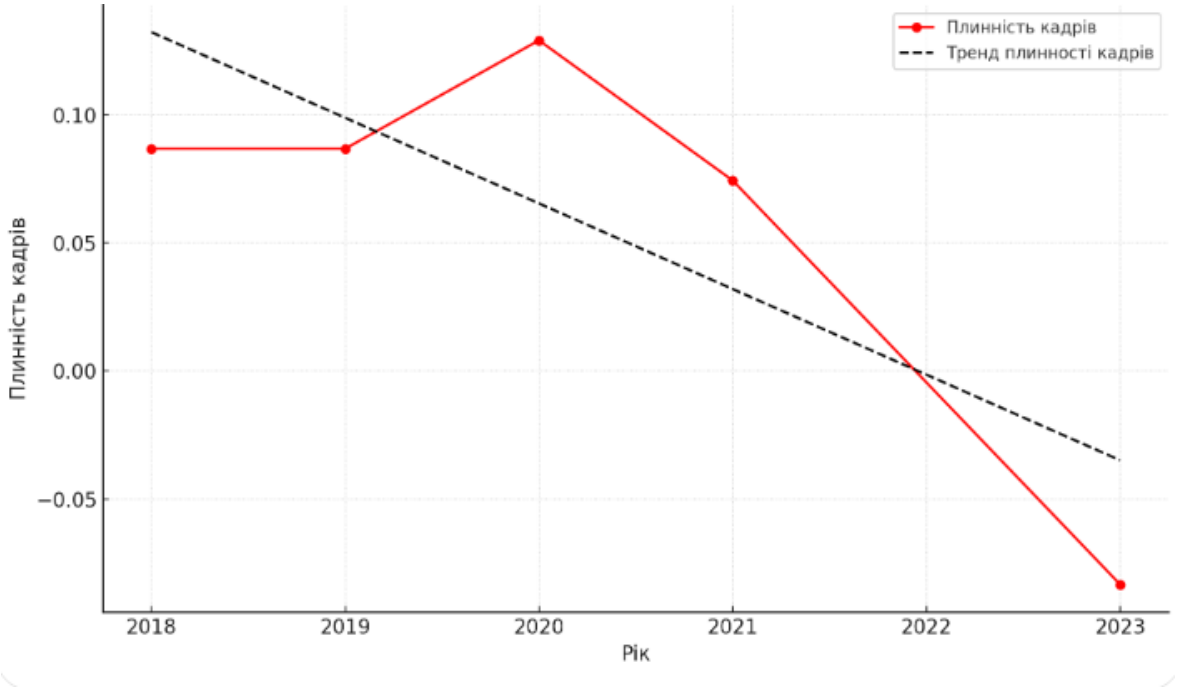


Рис. 2.6 – Динаміка плинності кадрів КУ ПФУ Кіровоградського регіону у 2018-2023 рр.

Джерело: побудовано автором [11; 12; 13;14;15]

Аналіз рис. 2.6 показав, що показник плинності кадрів в установі за 2018-2023 роки показав загальну тенденцію до зниження, незважаючи на деякі коливання. Різке зростання плинності у 2020 році може бути пов'язане з

пандемією COVID-19 та економічною нестабільністю. Зниження у 2021 та 2023 роках свідчить про успішність вжитих заходів для утримання персоналу. Лінія тренду плинності кадрів чітко показує спадну тенденцію, підтверджуючи загальний напрямок змін, що є позитивним сигналом, який свідчить про покращення умов праці або підвищення ефективності кадрової політики.

Внутрішній рух персоналу – це переміщення працівників всередині установи, що може відбуватися з різних причин: підвищення кваліфікації, зміна посадових обов'язків, ротація кадрів тощо. Для оцінки інтенсивності та ефективності внутрішнього руху персоналу використовують різні показники (рис. 2.7).

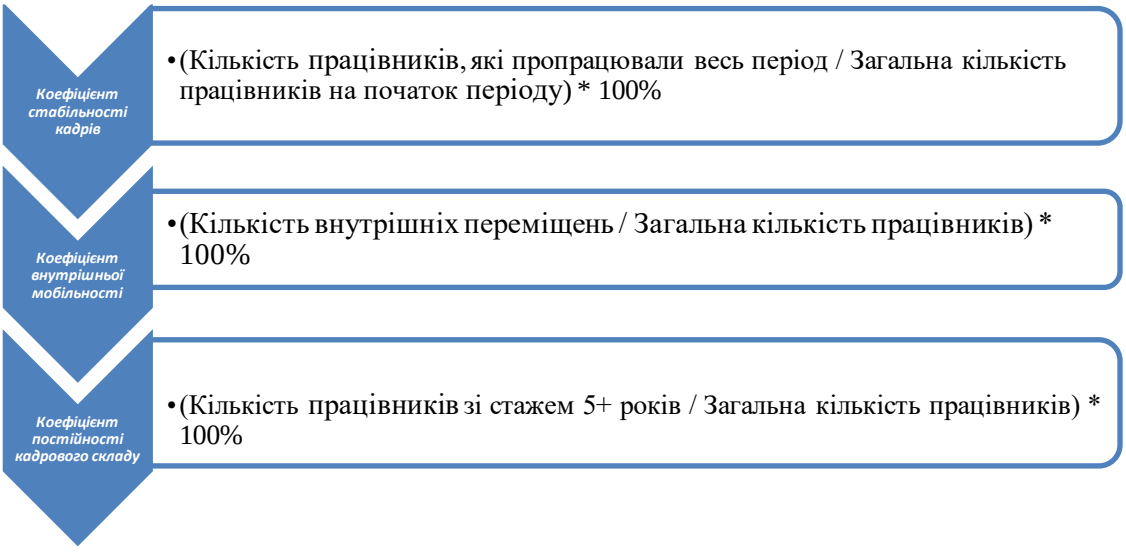


Рис. 2.7 – Показники оцінки внутрішнього рух персоналу

Джерело: узагальнено автором [25]

Зведемо розраховані показники оцінки внутрішнього руху персоналу у рис. 2.8.

На рис. 2.8, зображено динаміку трьох коефіцієнтів: стабільності, постійності та внутрішньої мобільності за роками. Коефіцієнт стабільності демонструє зростання з 2020 року і досягає свого піку у 2023 році (1.083). Коефіцієнт постійності незначно зріс у 2019-2020 роках, але з 2021 року спостерігається поступове зниження. Коефіцієнт внутрішньої мобільності залишається на найнижчому рівні серед показників, з мінімальними

коливаннями, але показує незначне зростання у 2023 році.

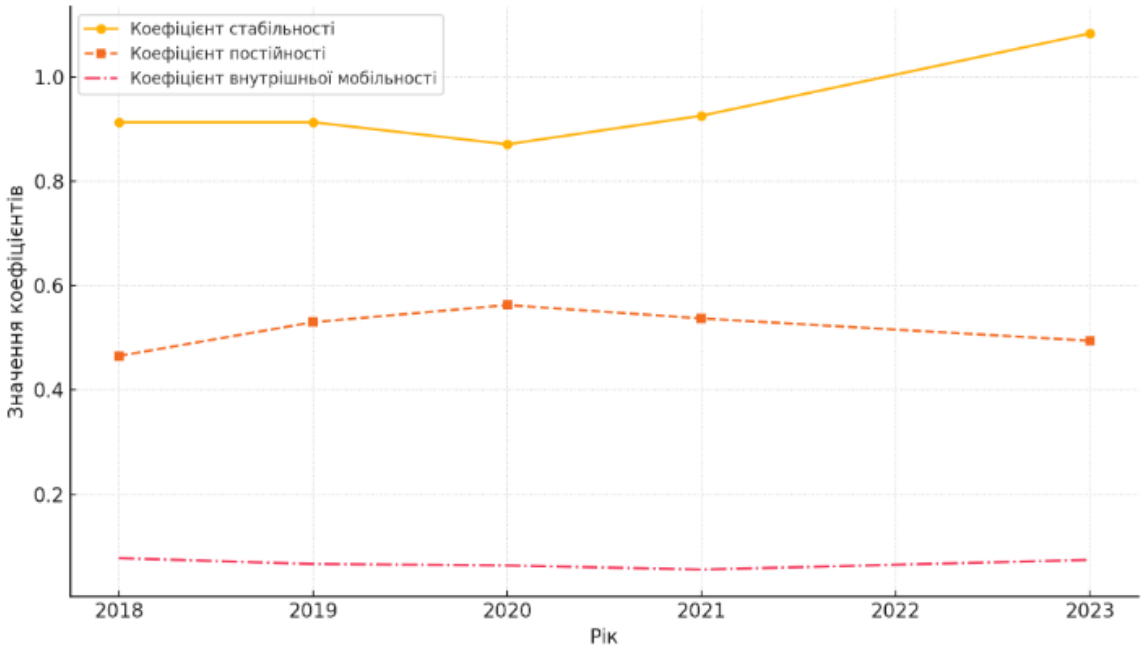


Рис. 2.8 – Динаміка оцінки внутрішнього руху персоналу КУ ПФУ Кіровоградського регіону у 2018-2023 рр.

Джерело: розраховано автором [11; 12; 13;14;15]

В таблиці 2.2 та на рис. 2.9 представлено розподіл державних службовців за статтю за період з 2018 по 2023 роки (за винятком 2022 року).

Таблиця 2.2 – Розподіл державних службовців за статтю (2018-2023 рр.)

Рік	**Кількість жінок**	**жінок, %**	**Кількість чоловіків**	**чоловіків, %**	**Відхилення (+/-), осіб**
2018	513	91	51	9	462
2019	548	94	38	6	510
2020	481	92	45	8	436
2021	470	91	46	9	424
2023	517	91	51	9	466

Джерело: розраховано автором [11; 12; 13;14;15]

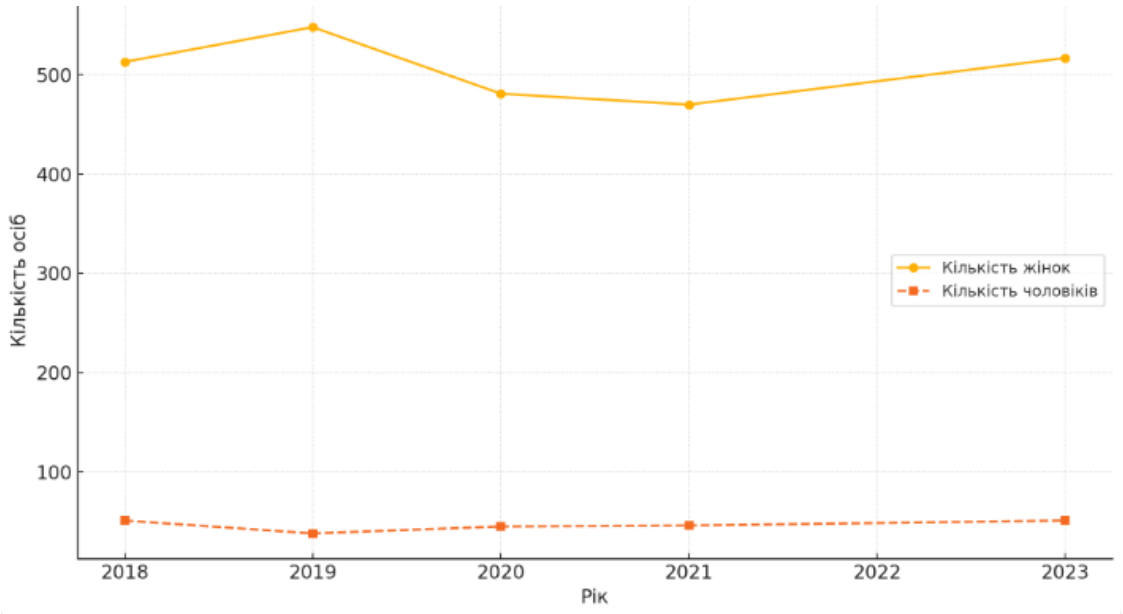


Рис. 2.9 – Динаміка гендерного дисбалансу серед державних службовців КУ ПФУ Кіровоградського регіону (2018-2023 рр.)

Джерело: розраховано автором [11; 12; 13;14;15]

Аналізуючи табл. 2.2 та рис. 2.9, бачимо, що кількість жінок значно перевищує кількість чоловіків упродовж досліджуваного періоду. Спостерігається певна стабільність у чисельності чоловіків, тоді як кількість жінок коливається, зокрема у 2019 році вона зросла, а у 2020 році відбулося зниження. У 2023 році відбулося часткове відновлення чисельності жінок до рівня 2018 року. Така гендерна диспропорція може бути пояснена специфікою роботи в державному секторі, зокрема в Пенсійному фонді, де традиційно переважають жінки. Даний факт можна пояснити декількома причинами: по-перше, соціальні стереотипи часто асоціюють роботу в соціальній сфері з жіночими якостями; по-друге, державний сектор пропонує гнучкий графік та соціальні гарантії, що приваблює жінок, особливо тих, хто має дітей; по-третє, рівень заробітної плати в державному секторі може бути нижчим, ніж у приватному, що відштовхує чоловіків, орієнтованих на високий дохід.

Аналізуючи гендерний баланс за роками на основі представлених даних (рис. 2.10) бачимо, що упродовж п’яти років суттєву перевагу жінок у загальній чисельності працівників. Відсоток жінок коливається у діапазоні 91-94%, тоді

як відсоток чоловіків не перевищує 9%, крім 2019 року, коли цей показник знизився до 6%. У 2019 році кількість жінок досягла максимального значення (548 осіб), тоді як кількість чоловіків була найнижчою (38 осіб), що призвело до найбільшого відхилення (510 осіб).

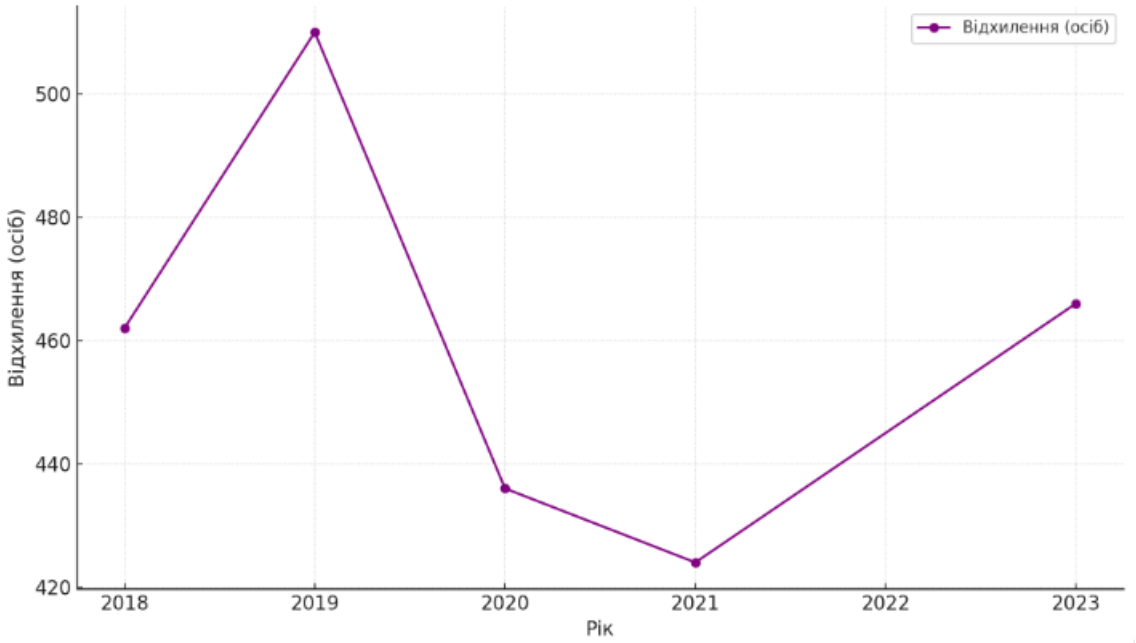


Рис. 2.10 – Порівняння відхилення гендерний складу державних службовців КУ ПФУ Кіровоградського регіону (2018-2023 рр.)

Джерело: розраховано автором [11; 12; 13;14;15]

У 2020 році кількість жінок значно знизилась (481 особа), а кількість чоловіків дещо збільшилась (45 осіб), що сприяло зменшенню відхилення до 436 осіб. У 2021 році показник залишається стабільним, але відхилення продовжує знижуватись до мінімуму (424 осіб), що свідчить про незначне вирівнювання гендерного балансу. У 2023 році відбувається відновлення кількості жінок (517 осіб) та повернення кількості чоловіків до рівня 2018 року (51 особа), що призводить до зростання відхилення до 466 осіб. Найбільше відхилення у гендерному балансі спостерігалося у 2019 році (510 осіб), а найменше – у 2021 році (424 особи). Це може свідчити про тимчасові зміни у кадровій політиці чи структурі працевлаштування у конкретні роки.

Далі проведемо аналіз за віковими групами працівники головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області і отримані

результати представимо на рис. 2.11.

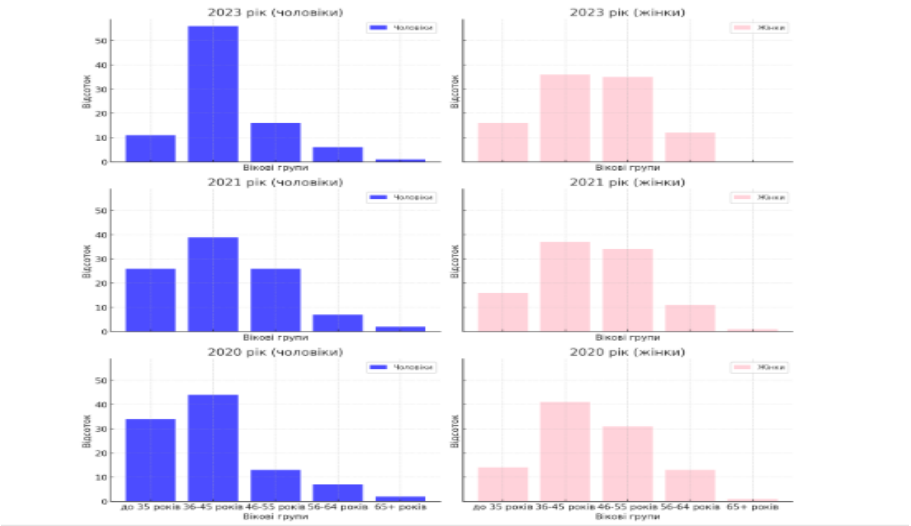


Рис. 2.11 – Вікові групи працівників головного управління ПФ в Кіровоградській обл. за 2020, 2021, 2023 рр.

Джерело: розраховано автором [11; 12; 13;14;15]

Аналіз гендерного розподілу державних службовців за віковими групами у 2020, 2021 та 2023 роках виявив певні тенденції. Наприклад, серед чоловіків найбільша частка припадає на вікову групу 36-45 років, особливо у 2023 році (56%). У 2021 році спостерігався сплеск кількості молодих спеціалістів (до 35 років), який зменшився у 2023 році. Серед жінок переважають вікові групи 36-45 років та 46-55 років протягом усього аналізованого періоду.

Загалом можна говорити про стабільну тенденцію про переважання жінок серед державних службовців віком 36-55 років, а серед чоловіків найбільше представників має вікова група 36-45 років, в тому числі частка молодих чоловіків (до 35 років) зменшилася у 2023 році порівняно з 2021 роком.

2.3. Оцінка ефективності діяльності Головного управління ПФУ

Оцінка ефективності діяльності державних установ є невід'ємною складовою процесу оптимізації державного управління та підвищення якості надання адміністративних послуг населенню. Головне управління Пенсійного

фонду України, в тому числі у Кіровоградській області, відіграє важливу роль у системі соціального захисту громадян, забезпечуючи реалізацію державної політики у сфері пенсійного забезпечення та адміністрування пенсійних виплат.

Аналіз ефективності діяльності управління, з одного боку, дозволяє оптимізувати використання бюджетних коштів, а з іншого - сприяє підвищенню рівня задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг. Комплексна оцінка діяльності установи дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони її функціонування, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення її діяльності.

Для комплексного аналізу стану пенсійного забезпечення в Україні та ефективності державної політики в цій сфері необхідно дослідити динаміку ключових показників за 2021-2023 роки. Зокрема, важливо проаналізувати зміни в кількості пенсіонерів та середньому розмірі пенсій, що дозволить виявити основні тенденції та проблеми в пенсійній системі, а також оцінити ефективність вжитих державою заходів для її стабілізації та розвитку. Дані зведемо у таблицю 2.3

Таблиця 2.3 – Основні показники пенсійного забезпечення в Україні (2021-2023 рр.)

Рік	**Кількість пенсіонерів, млн. осіб**	**Середній розмір пенсії на початок року, грн**	**Середній розмір пенсії на кінець року, грн**	**Зростання середнього розміру пенсії, грн**	**Зростання середнього розміру пенсії, %**
2021	11,1	3 507,51	3 991,53	484,02	13,8
2022	10,7	3 991,53	4 622,59	631,06	15,8
2023	10,5	4 622,59	5 385,25	762,66	16,5

Джерело: узагальнено автором [11; 12; 13;14;15]

Аналізуючи дані табл. 2.3 бачимо, що протягом 2021–2023 років спостерігається стабільна тенденція до зменшення кількості пенсіонерів в Україні: з 11,1 млн осіб у 2021 році до 10,5 млн осіб у 2023 році. Водночас середній розмір пенсії зростав як у абсолютному, так і у відносному вимірі. На

початок 2021 року середній розмір пенсії становив 3 507,51 грн, а на кінець року зріс до 3 991,53 грн, що відповідає збільшенню на 484,02 грн (13,8%). У 2022 році зростання було більш відчутним: середній розмір пенсії зріс з 3 991,53 грн на початок року до 4 622,59 грн на кінець року, що становить 631,06 грн або 15,8%. Найвищі темпи зростання середнього розміру пенсії зафіксовано у 2023 році, коли показник збільшився з 4 622,59 грн до 5 385,25 грн, що у грошовому вираженні дорівнює 762,66 грн, а у відносному — 16,5%. Таким чином, в аналізований період спостерігається позитивна динаміка підвищення пенсійного забезпечення, що свідчить про посилення соціальної підтримки пенсіонерів в умовах економічних викликів.

Станом на 01.01.2024 року кількість пенсіонерів, зареєстрованих в Пенсійному фонді України, становила 10 516,5 тисяч осіб. Спостерігається скорочення чисельності пенсіонерів на 171,4 тисячі осіб порівняно з початком 2023 року, що відображено на рис. 2.13.

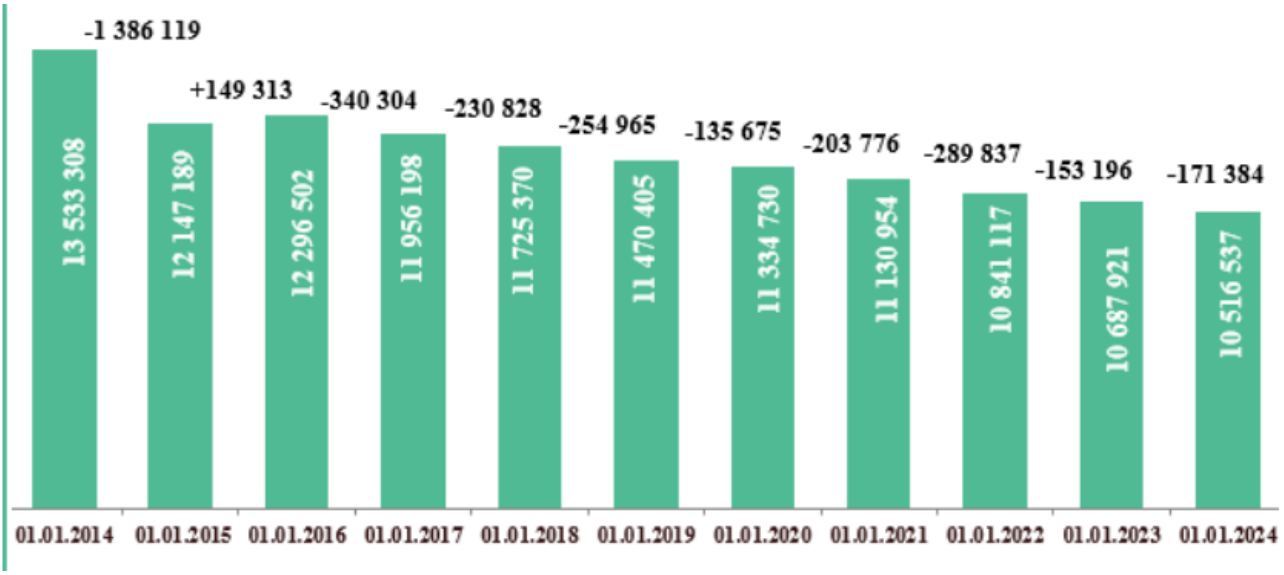


Рис. 2.13 – Динаміка чисельності пенсіонерів 2014-2024 рр., осіб

Джерело: побудовано автором [11; 12; 13;14;15]

Аналіз даних на рис. 2.13 за 2014-2024 роки демонструє стійку тенденцію до скорочення чисельності пенсіонерів в Україні. За десять років кількість пенсіонерів зменшилася на 1 386 119 осіб, з 13 533 308 осіб на початку 2014 року до 10 516 537 осіб на початку 2024 року. Водночас

із 2016 року спостерігається щорічне скорочення чисельності пенсіонерів, зокрема: 2016–2017 рр. зменшення на 340 304 особи; 2018–2019 рр. скорочення на 254 965 осіб; 2020–2021 рр. зменшення на 203 776 осіб; 2023–2024 рр. скорочення на 171 384 особи. Причинами такої динаміки є: підвищення пенсійного віку, міграції працездатного населення, демографічного старіння, а також впливу економічної та соціальної політики держави. Крім того, важливу роль відіграють зміни у пенсійному законодавстві, що регулюють критерії виходу на пенсію та умови нарахування пенсій.

Таким чином, аналіз чисельності пенсіонерів в Україні вказує на систематичне скорочення пенсійної бази, що створює додаткові виклики для пенсійної системи у контексті її фінансової стабільності та соціальної справедливості.

Станом на 01.01.2024 року середній розмір пенсії в Україні суттєво варіювався залежно від регіону. Найнижчий показник зафіксовано у Тернопільській області (4 070,43 грн), а найвищий – у місті Київ (7 248,97 грн).

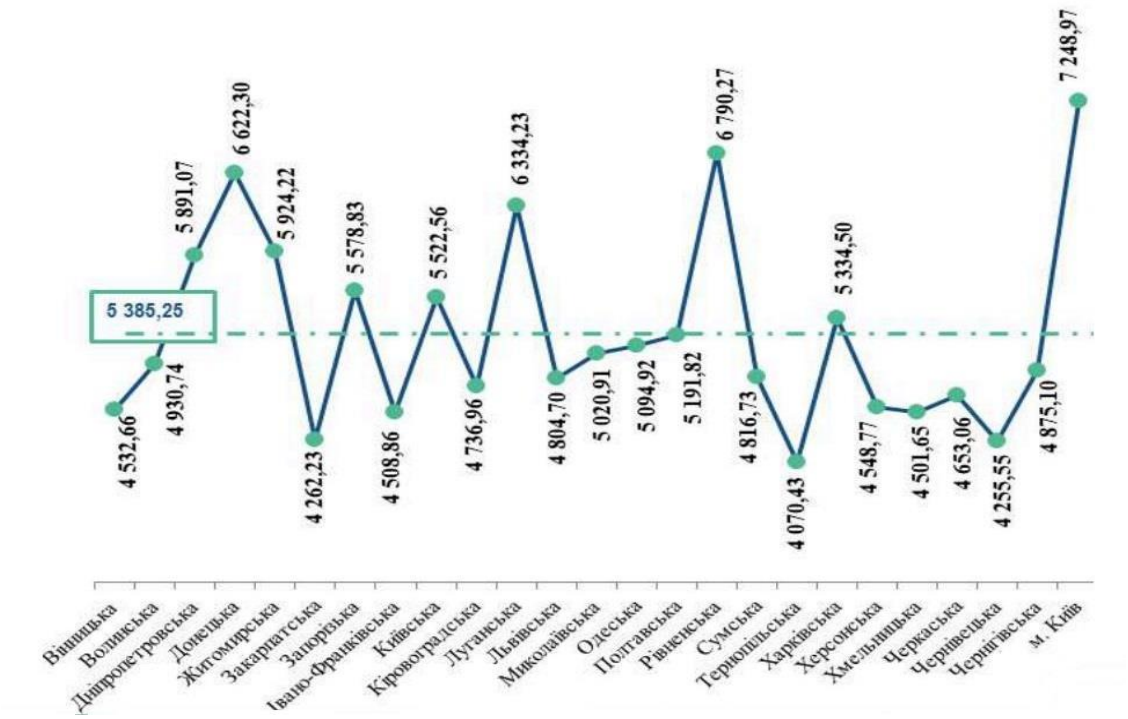


Рис. 2.14 – Розмір пенсійних виплат в Україні: регіональний розріз (станом на 01.01.2024)

Джерело: побудовано автором [11; 12; 13;14;15]

На рис. 2.14 відображено середній розмір призначених пенсійних виплат в різних регіонах України на 1 січня 2024 року. Найменша середня пенсія зафіксована в Тернопільській області і становить 4 070,43 грн, а найбільша - в місті Київ, де пенсіонери в середньому отримують 7 248,97 грн. Кіровоградська область знаходиться вище середнього рівня по Україні, із середнім розміром пенсії 5 385,25 грн. До регіонів з найвищими середніми пенсіями, окрім Києва, належать також Донецька, Рівненська та Волинська області. Найнижчі пенсії, крім Тернопільської області, спостерігаються в Сумській, Харківській та Херсонській областях.

На наш погляд, така різниця в розмірах пенсій може бути зумовлена наступними причинами: по-перше, різний рівень середньої заробітної плати в регіонах, там де зарплати вищі, і пенсії відповідно більші; по-друге, впливає структура зайнятості, якщо в регіоні переважають високооплачувані галузі, то і середній розмір пенсій буде вищим; по-третє, важливу роль відіграє стаж роботи, а також міграційні процеси та наявність пільгових категорій пенсіонерів.

Як бачимо, виплата пенсій здійснювалася в умовах бюджетного дефіциту Пенсійного фонду України та по цей час супроводжується фіскальними ризиками, що є характерними для соціальної сфери. Протягом 2022-2023 років проявилися фіскальні ризики, пов'язані зі зменшенням кількості найманих працівників та фонду оплати праці, що в свою чергу, призвело до зростання заборгованості зі сплати ЄСВ, зниження платоспроможності підприємств та відшкодування пільгових пенсій. Відповідно військова агресія РФ, бойові дії та воєнний стан в Україні ще більше посилили ці проблеми.

Незважаючи на перевиконання плану з надходження ЄСВ до бюджету ПФУ у 2022-2023 роках, за рахунок військовослужбовців, план надходжень від фонду оплати праці був недовиконаний. Бюджет ПФУ балансувався за рахунок коштів держбюджету та економії в інших сферах, фактичний дефіцит перевищував плановий, що свідчить про проблеми в плануванні. Покриття дефіциту ПФУ відбувалося за рахунок економії коштів на виплату пенсій

та надходжень ЄСВ від деяких категорій застрахованих осіб.

Навіть після введення воєнного стану основні причини дефіциту бюджету Пенсійного фонду України залишилися незмінними (рис. 2.15).

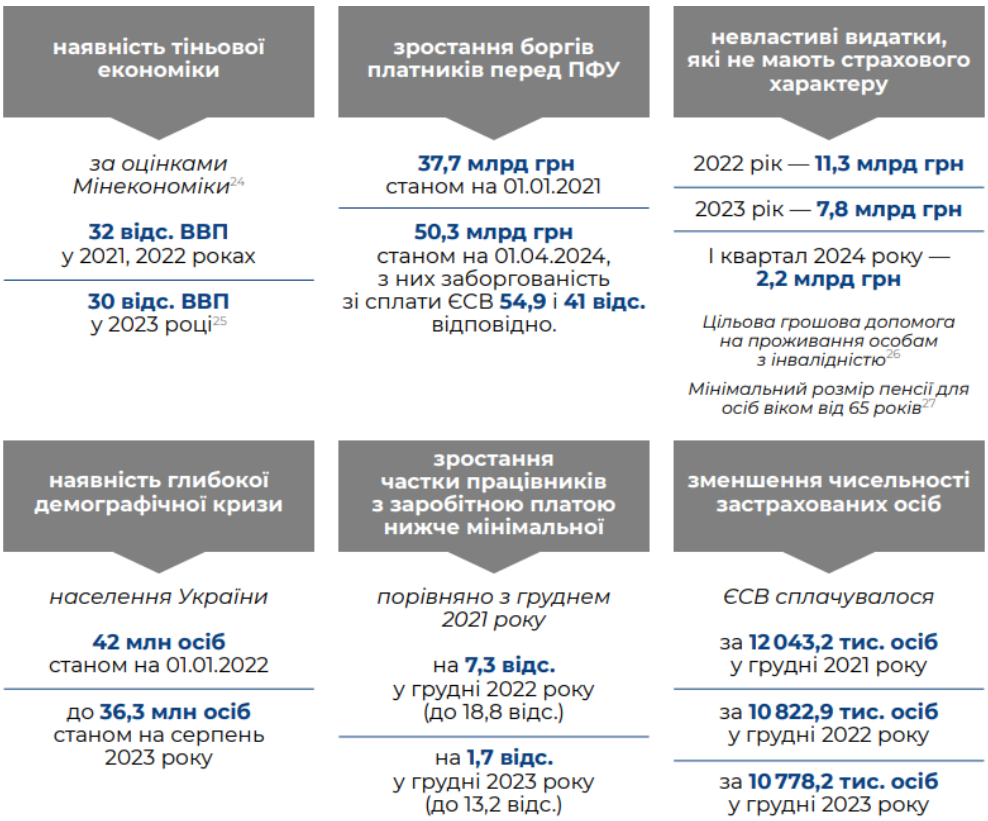


Рис. 2.15 – Фактори дефіциту бюджету Пенсійного фонду України

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [11; 12; 13;14;15]

Звичайно, подолання дефіциту бюджету Пенсійного фонду України потребує комплексного підходу, спрямованого на вирішення демографічної кризи та стимулювання економічного розвитку. Впровадження демографічних програм, підтримка соціальних ініціатив для внутрішньо переміщених осіб та заохочення повернення громадян з-за кордону можуть сприяти стабілізації пенсійної системи в довгостроковій перспективі.

У 2023 році спостерігалися позитивні тенденції на ринку праці, а саме: зросла кількість юридичних осіб, що сплачують єдиний соціальний внесок (ЄСВ), на 20,3 тисячі; легалізовано 75,9 тисяч робочих місць, що принесло додатково 128,6 млн грн ЄСВ до бюджету; зменшилася кількість працівників з зарплатою менше мінімальної на 446,6 тисяч осіб, що свідчить про певне

зростання формальної зайнятості та детінізацію заробітних плат тощо.

На пенсійні виплати протягом 2023 року було спрямовано 671,4 млрд грн, включаючи 6,1 млрд грн на індексацію пенсій, забезпечено переказ пенсій громадянам України, які проживають за кордоном, та виплату пенсій іноземним громадянам, які проживають в Україні, у відповідності до міжнародних зобов'язань.

У 2023 році Пенсійний фонд України продовжив виконувати свої зобов'язання щодо соціального страхування, забезпечуючи фінансування страхових виплат. Загальний обсяг виплат склав 28,3 млрд грн, з яких 16,0 млрд грн було виділено на виплати у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, а 12,3 млрд грн - на страхові виплати від нещасних випадків на виробництві.

З державного бюджету було виділено 310,2 млрд грн на соціальні потреби, де 273,7 млрд грн. було спрямовано на фінансування пенсійних виплат та покриття дефіциту Пенсійного фонду, включаючи сплату ЄСВ за деякі категорії осіб та компенсацію пільгового розміру внеску для осіб з інвалідністю. На житлові субсидії та пільги було виділено 35,4 млрд грн, а на інші виплати, такі як разова допомога до Дня Незалежності та щомісячна допомога окремим категоріям громадян, - 1,1 млрд грн. (рис.2.16).



Рис. 2.16 – Кошти Державного бюджету України 2023 р., млрд грн.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [11; 12; 13;14;15]

Протягом 2021–2023 років в Україні спостерігалися значні зміни в

організації пенсійного забезпечення, наданні страхових виплат, житлових субсидій та пільг, а також в обслуговуванні громадян і розгляді їхніх звернень.

З 1 січня 2023 року ПФУ розпочав виконання функцій з надання страхових виплат у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та від нещасного випадку на виробництві [10]. Це стало можливим завдяки інтеграції функцій Фонду соціального страхування до ПФУ, що сприяло оптимізації процесів та покращенню обслуговування громадян.

У грудні 2022 року ПФУ взяв на себе функції з призначення та виплати житлових субсидій та пільг [10]. У 2023 році було забезпечено виплати майже 1,9 мільйонам отримувачів житлових субсидій та пільг в неопалювальний період та 3,5 мільйонам – в опалювальний. Щодо обслуговування громадян та розгляд звернень протягом І кварталу 2023 року ПФУ призначив майже 120,5 тисяч нових пенсій та провів 8 видів масових перерахунків пенсій. Також було забезпечено виконання функцій з надання страхових виплат та соціальних послуг, що свідчить про підвищення ефективності обслуговування громадян.

Міністерство соціальної політики України та ПФУ активно працювали над забезпеченням прозорості та доступності інформації для громадян. Звіти про виконання бюджету та інша важлива інформація регулярно публікувалися на офіційних вебсайтах відомств [10].

Таким чином, у період 2021–2023 років в Україні відбулися суттєві покращення в системі соціального захисту, зокрема в пенсійному забезпеченні, наданні страхових виплат, житлових субсидій та пільг. Інтеграція функцій та оптимізація процесів сприяли підвищенню ефективності обслуговування громадян та забезпеченню їхніх соціальних прав.

Пенсійний фонд України (ПФУ) на протязі 2021-2023 рр. активно займався цифровізацією своїх послуг, розширюючи можливості для громадян отримувати послуги онлайн. Одним з ключових напрямків стало впровадження безпаперових технологій: громадяни України змогли подавати заяви на призначення пенсій та інших соціальних виплат через вебпортал електронних послуг ПФУ, використовуючи електронний підпис, включаючи Дія.Підпис, що

значно спростило процес оформлення документів та економить час громадян (рис. 2.17).

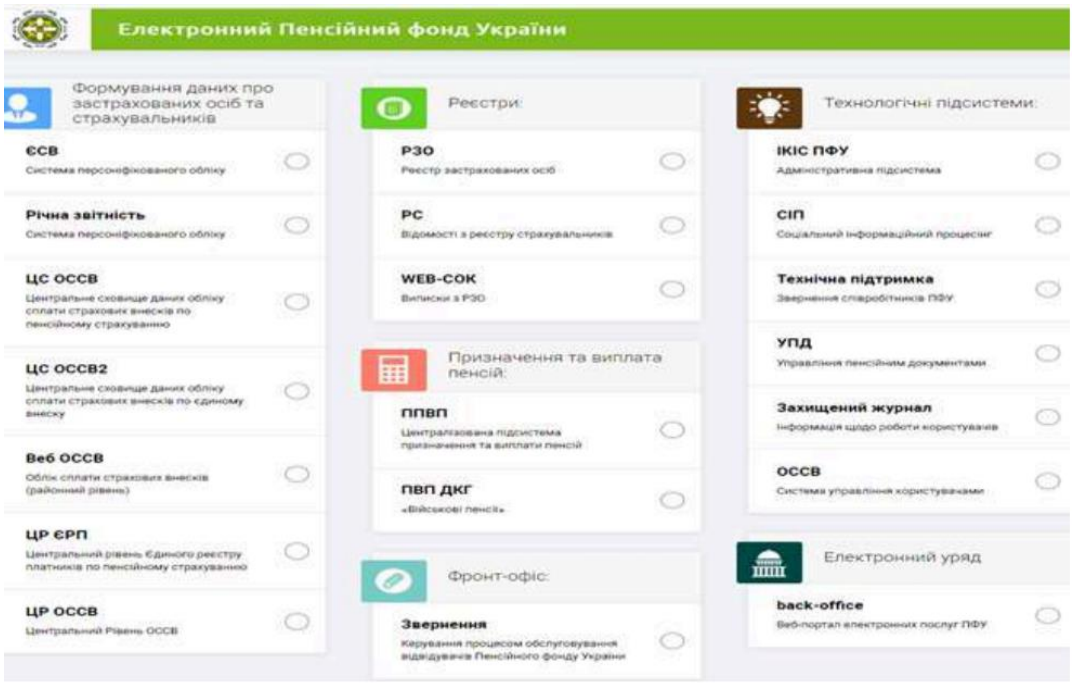


Рис. 2.17 – Структура електронних сервісів Пенсійного фонду України

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [10]

Крім того, ПФУ провів модернізацію своєї інформаційної системи – Інтегрованої комплексної інформаційної системи (ІКІС), що було необхідно для того, щоб система могла ефективно виконувати нові функції, які ПФУ взяв на себе в останні роки, такі як призначення та виплата житлових субсидій, пільг та страхових виплат. Так, завдяки модернізації ІКІС, обробка даних та виконання операцій стали швидшими та ефективнішими.

Станом на 01.01.2024 року в результаті впровадження сервісу через вебпортал Пенсійного фонду України було укладено 2 397 договорів про добровільну участь, що забезпечило надходження понад 7,5 тис. платежів на загальну суму майже 15,0 млн грн добровільних внесків. Крім того, від 46 благодійників надійшли благодійні пожертви на загальну суму 78,0 тис. грн. [10].

З метою підвищення ефективності обслуговування громадян впроваджено сучасне програмне забезпечення, яке дозволяє територіальним органам

Пенсійного фонду України ідентифікувати особу одержувача пенсії, щомісячного довічного грошового утримання суддів у відставці та інших соціальних виплат шляхом відеоконференцзв'язку. Таке нововведення сприяє спрощенню процедур і забезпеченню доступності послуг для громадян, особливо для маломобільних груп населення та осіб, які проживають у віддалених регіонах.

Впровадження безпаперових технологій та модернізація ІКІС сприяли не тільки підвищенню ефективності роботи ПФУ, але й покращили якість обслуговування громадян. Відповідно отримувати соціальні послуги стало зручніше та простіше, а сам процес став більш прозорим. Дані кроки покращення стали важливою частиною цифровізації державних послуг в Україні, що зробило їх доступнішими для всіх громадян.

Протягом 2023 року діяльність Пенсійного фонду України була спрямована на активне використання дистанційних методів роботи як ефективного інструменту комунікації з громадянами. Зокрема, проводилися онлайн-засідання, вебінари, прямі телефонні лінії, а також здійснювалося поширення інформаційних та відеоматеріалів на вебресурсах, у медіа та соціальних мережах (рис. 2.18, 2.19).

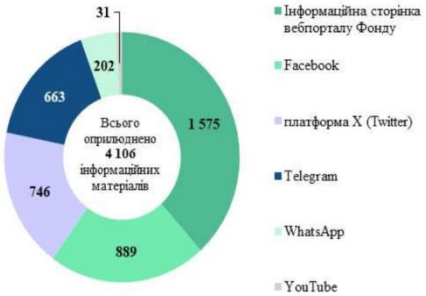


Рис. 2.18 – Діяльність ПФУ у мережі Інтернет



Рис. 2.19 – Інформаційні заходи, проведені територіальними управліннями ПФУ, тис.

Територіальні органи Пенсійного фонду України у 2023 році активно працювали над інформуванням населення, опублікувавши 103,7 тис. інформаційних матеріалів у регіональних і місцевих медіа, групах та

спільнотах, чат-ботах, а також на офіційних вебресурсах військових адміністрацій, об'єднаних територіальних громад, органів місцевого самоврядування (міських, районних, сільських, селищних рад), центрів надання адміністративних послуг, управлінь соціального захисту населення, центрів зайнятості, управлінь юстиції тощо. Зокрема, на регіональному рівні було організовано понад 34,3 тис. інформаційних заходів. Загалом на інформаційній сторінці вебпорталу Пенсійного фонду України та на офіційних сторінках у соціальних мережах було оприлюднено 4 106 інформаційних матеріалів [11].

Таким чином, Фонд активно використовував сучасні цифрові канали для оперативного інформування громадян та підвищення прозорості своєї діяльності, що сприяло покращенню доступності та якості комунікації з населенням.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ЧАСУ

3.1. Пріоритетні заходи удосконалення кадрової політики державних установ в умовах післявоєнного відновлення

У сучасних умовах післявоєнного відновлення кадрова політика державних установ набуває особливої актуальності, оскільки саме від ефективності роботи персоналу залежить здатність державного управління забезпечувати стійкість соціально-економічної системи. Воєнні дії 2022 року спричинили значні зміни у структурі та функціонуванні державних органів, зокрема кадрові втрати, психологічне навантаження на працівників, зростання обсягу завдань і необхідність оперативної адаптації до нових умов.

В умовах післявоєнного періоду перед державними установами постають виклики відновлення кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації працівників, цифровізації процесів управління та забезпечення мотивації й соціального захисту персоналу. Для досягнення цих цілей необхідно реалізувати пріоритетні заходи, які враховують нові реалії та забезпечують підвищення ефективності кадрової політики.

У цьому контексті важливо зосередитися на нових завданнях кадрової політики, орієнтованих на післявоєнне відновлення, з чітким визначенням очікуваних результатів (табл. 3.1). Новий підхід до кадрової політики необхідний для забезпечення гнучкості та адаптивності державних установ до сучасних викликів, підвищення ефективності управління людськими ресурсами та зміцнення інституційної спроможності. Це дозволить не лише подолати наслідки війни, але й створити умови для сталого розвитку, забезпечуючи високу якість державних послуг та відповідність сучасним стандартам управління.

Таблиця 3.1 – Ключові завдання та заходи кадрової політики для забезпечення ефективного відновлення

Завдання	Очікувані результати	Ключові показники ефективності (KPI):
1. Відновлення кадрового потенціалу	➢ Збільшення кількості кваліфікованих працівників ➢ Повернення досвідчених фахівців. ➢ Залучення нових талантів.	➢ Кількість залучених працівників. ➢ Відсоток вакансій, заповнених вчасно. ➢ Рівень кваліфікації нових працівників.
2. Адаптація працівників до нових умов	➢ Зниження рівня стресу та тривожності у працівників. ➢ Підвищення продуктивності праці. ➢ Зменшення плинності кадрів.	➢ Рівень плинності кадрів серед нових працівників. ➢ Час адаптації. ➢ Результати оцінки задоволеності роботою.
3. Розвиток професійної підготовки	➢ Підвищення кваліфікації працівників. ➢ Освоєння нових навичок та знань. ➢ Підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.	➢ Кількість працівників, які пройшли навчання. ➢ Рівень засвоєння знань. ➢ Вплив навчання на продуктивність праці.
4. Забезпечення соціального захисту	➢ Підвищення рівня соціальної захищеності працівників. ➢ Створення сприятливих умов праці. ➢ Підвищення мотивації та лояльності працівників.	➢ Кількість працівників, охоплених програмами соціального захисту. ➢ Рівень задоволеності умовами праці.
5. Цифровізація кадрових процесів	➢ Оптимізація та автоматизація кадрових процесів. ➢ Зменшення витрат на кадрове адміністрування. ➢ Підвищення ефективності роботи HR-відділу.	➢ Час, витрачений на виконання кадрових процедур. ➢ Рівень автоматизації процесів. ➢ Кількість працівників, які користуються цифровими інструментами.
6. Залучення молодих фахівців	➢ Приплив нових ідей та енергії. ➢ Розвиток кадрового потенціалу. ➢ Забезпечення наступності поколінь.	➢ Кількість молодих фахівців, прийнятих на роботу. ➢ Відсоток молодих фахівців серед загальної кількості працівників. ➢ Рівень їх залученості в роботу компанії.
7. Психологічна підтримка персоналу	➢ Зменшення психологічного навантаження на працівників. ➢ Покращення психологічного клімату в колективі. ➢ Підвищення рівня задоволеності роботою.	➢ Кількість працівників, які скористалися послугами психологічної підтримки. ➢ Рівень задоволеності наданою підтримкою. ➢ Вплив психологічної підтримки на психологічний клімат в колективі.
8. Оптимізація системи мотивації	➢ Підвищення мотивації та зацікавленості працівників. ➢ Збільшення продуктивності праці. ➢ Зменшення плинності кадрів.	➢ Рівень задоволеності працівників системою мотивації. ➢ Вплив системи мотивації на продуктивність праці. ➢ Рівень плинності кадрів.
9. Формування кадрового резерву	➢ Створення бази потенційних кандидатів на ключові посади. ➢ Забезпечення безперервності бізнес-процесів. ➢ Підвищення ефективності управління персоналом.	➢ Кількість працівників, включених до кадрового резерву. ➢ Готовність кадрового резерву до заміщення вакантних посад. ➢ Ефективність системи оцінки потенціалу працівників.
10. Моніторинг та оцінка ефективності	➢ Оцінка результатів кадрової політики. ➢ Виявлення проблем та недоліків. ➢ Внесення коректив у кадрову політику.	➢ Регулярність проведення моніторингу та оцінки. ➢ Наявність звітів про результати. ➢ Вплив моніторингу та оцінки на прийняття рішень в кадровій політиці.

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, ефективна кадрова політика в умовах післявоєнного відновлення потребує комплексного підходу, який охоплює відновлення кадрового потенціалу, адаптацію працівників до нових умов, розвиток системи професійної підготовки, посилення соціального захисту, цифровізацію кадрових процесів та надання психологічної підтримки персоналу. Важливо враховувати специфіку післявоєнного періоду, встановлювати чіткі ключові показники ефективності (KPI) і терміни реалізації завдань, забезпечувати їх необхідними ресурсами та ефективно управляти можливими ризиками [19].

Систематичний моніторинг і регулярна оцінка ефективності заходів сприятимуть вчасному виявленню проблем та впровадженню необхідних коректив. Кадрова політика повинна бути гнучкою, адаптивною та соціально відповідальною, орієнтованою на стратегічну перспективу, що дозволить забезпечити сталий розвиток державних установ та їх кадрового потенціалу в післявоєнний період, створюючи надійну основу для їх ефективного функціонування у довгостроковій перспективі.

Україна, перебуваючи на шляху до європейської інтеграції та здійснюючи глибокі реформи в усіх сферах суспільного життя, стикається з низкою гострих проблем у сфері кадрової політики державних установ. Особливо актуальними ці проблеми є для Пенсійного фонду України, який відіграє ключову роль у забезпеченні соціального захисту громадян. Незважаючи на зусилля, спрямовані на модернізацію ПФУ, однак ряд системних недоліків суттєво ускладнює його ефективну діяльність [31].

Розподіл актуальності проблем кадрової політики в державних установах України (зокрема, у Пенсійному фонді) в умовах війни представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Відсотковий розподіл актуальності основних проблем кадрової політики державних установ України

Джерело: Дані сформовано автором на основі [44].

В умовах війни та післявоєнного відновлення державні установи України, зокрема Пенсійний фонд, стикаються з низкою гострих проблем кадрової політики, які потребують системного вирішення. Кадровий дефіцит та старіння персоналу є найактуальнішою проблемою (25%) через значні втрати кадрів внаслідок мобілізації, міграції, демографічних викликів та складнощів у залученні молодих фахівців. На другому місці знаходиться низька мотивація та рівень оплати праці (20%), що посилюється економічною нестабільністю та відсутністю дієвих стимулів для працівників. Недостатній рівень кваліфікації та професійного розвитку (15%) спричинений браком систематичного навчання, зокрема у сфері цифровізації та роботи з вразливими категоріями населення. Паралельно з цим, психологічне навантаження та професійне вигорання (15%) серед працівників зростає через постійний стрес, емоційну напругу та підвищені робочі навантаження. Додатковою перешкодою є повільна цифровізація та застарілі методи управління (10%), які обмежують автоматизацію процесів та знижують ефективність кадрового управління. Складність адаптації до нових умов роботи (8%) ускладнює швидке реагування

на виклики воєнного часу, що потребує гнучких рішень. Також виявляється недостатня комунікація та взаємодія між відділами (4%), яка веде до дублювання функцій та неефективного використання ресурсів. Проблеми формування кадрового резерву (2%) пов'язані з низькою привабливістю державної служби для молоді та відсутністю стратегічного планування у підготовці фахівців на ключові посади. Фінансові обмеження (1%) є меншою, але все ж важливою проблемою, оскільки загострюють інші виклики, такі як розвиток персоналу та покращення умов праці. Таким чином, вирішення зазначених проблем є критично важливим для підвищення ефективності державного управління в умовах сучасних викликів.

Проблема кадрового дефіциту в державних установах України, зумовлена війною, мобілізацією, міграцією населення та загальним старінням трудових ресурсів, вимагає комплексного та системного підходу для її подолання. Шляхи вирішення проблеми кадрового дефіциту в державних установах України показано на рис. 3.2.

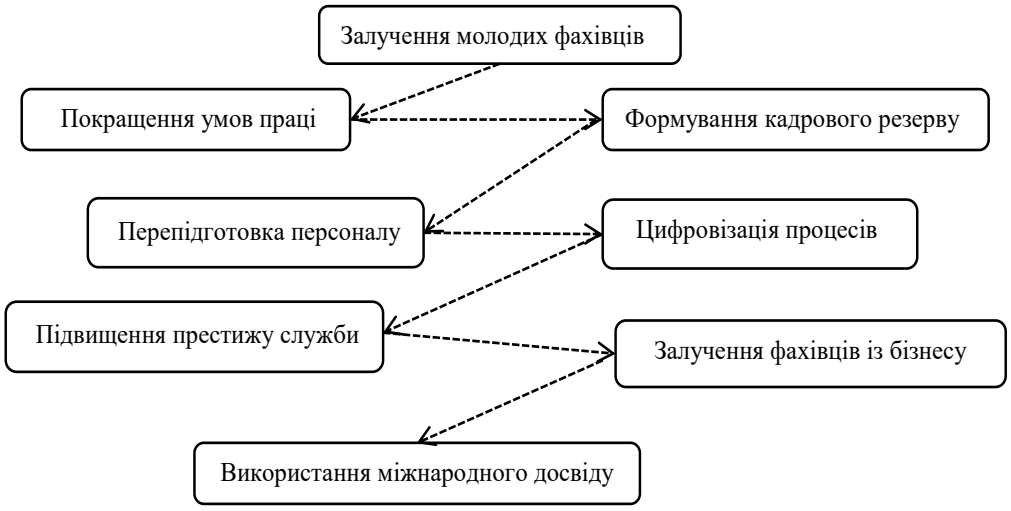


Рис. 3.2 – Шляхів вирішення проблеми кадрового дефіциту в державних установах України.

Джерело: запропоновано автором

Одним із ключових напрямів, на наш погляд, є залучення молодих фахівців до державної служби. Для цього необхідно створити дієві програми стажування та практики для студентів і випускників вищих навчальних

закладів, які зацікавлені у кар'єрі в державному секторі. Співпраця державних установ із освітніми закладами дозволить підготувати кадри, які відповідатимуть сучасним вимогам і викликам післявоєнного відновлення. Важливим аспектом також є запровадження мотиваційних заходів для молоді, зокрема надання стипендій, грантів і можливості кар'єрного зростання.

Поряд із залученням нових кадрів, актуальним є покращення умов праці для існуючих працівників. Серед пріоритетів слід виділити підвищення рівня оплати праці, що зробить державну службу конкурентоспроможною у порівнянні з приватним сектором. Крім того, запровадження гнучких форм роботи, таких як дистанційна зайнятість чи скорочений робочий тиждень, сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу. Прозора система кар'єрного зростання та стимулювання працівників, яка базується на результатах їхньої діяльності, також відіграє ключову роль у збереженні кадрів.

Ще одним ефективним заходом є формування стратегічного кадрового резерву для державних установ. Цей процес передбачає виявлення перспективних працівників, організацію програм їхнього професійного розвитку, а також залучення до роботи осіб, які мають відповідні навички та досвід. Особливу увагу слід приділити перепідготовці працівників, які втратили роботу або змінили кваліфікацію внаслідок війни. Крім того, необхідно створити умови для працевлаштування військових ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, що сприятиме їхній соціальній адаптації та відновленню трудового потенціалу країни.

Важливим інструментом вирішення кадрового дефіциту є цифровізація кадрових процесів. Запровадження автоматизованих систем підбору, моніторингу та навчання персоналу дозволить оптимізувати робочі процеси й підвищити ефективність управління кадровим потенціалом. Створення єдиного електронного реєстру вакансій та кадрового резерву забезпечить оперативне реагування на потреби у нових працівниках та дозволить уникнути дублювання функцій.

Підвищення престижності державної служби є не менш важливим

завданням у подоланні кадрового дефіциту. Проведення інформаційних кампаній для популяризації роботи в державних установах, що підкреслюють її соціальну значущість та можливості для професійного зростання, допоможе змінити суспільне сприйняття цієї сфери. Запровадження соціальних гарантій для працівників, таких як медичне страхування, компенсації витрат на житло та підтримка оздоровлення, сприятиме підвищенню рівня лояльності й мотивації персоналу.

Залучення фахівців із приватного сектору та використання міжнародного досвіду також можуть стати ефективними інструментами вирішення кадрових проблем. Це може включати короткострокові контракти для виконання ключових завдань, залучення експертів до розробки інноваційних рішень та інтеграцію кращих практик кадрової політики інших країн.

Таким чином, подолання кадрового дефіциту в державних установах України вимагає комплексного підходу, що поєднує залучення нових працівників, покращення умов праці, професійний розвиток кадрів, цифровізацію управлінських процесів та підвищення престижу державної служби. Реалізація цих заходів сприятиме відновленню кадрового потенціалу державних установ та забезпечить їхню здатність ефективно виконувати свої функції у післявоєнний період.

Наступною вагомою проблемою в державному секторі України, зокрема у Пенсійному фонді, є недостатня мотивація персоналу. Враховуючи сучасні виклики, включаючи післявоєнний період, оптимізація мотиваційних стратегій має базуватися на синергії матеріальних та нематеріальних стимулів, створенні сприятливих умов для професійного розвитку та підвищенні престижу державної служби. Так, створення умов для безперервного професійного розвитку (навчання, підвищення кваліфікації, участь у конференціях та семінарах) є важливим мотиваційним фактором для працівників державних установ. Підвищення престижу державної служби може бути досягнуто шляхом формування позитивного іміджу державного службовця, підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій, створення прозорих та ефективних

механізмів кар'єрного зростання.

Ми переконані, що впровадження цих заходів сприятиме підвищенню мотивації персоналу державних установ України, зокрема Пенсійного фонду, що позитивно вплине на ефективність їх діяльності та якість надання послуг громадянам.

3.2. Стратегії розвитку кадрового потенціалу державних установ в умовах відновлення

В умовах післявоєнного відновлення державні установи відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності, ефективного управління та соціально-економічного розвитку країни. Однак для виконання цих завдань необхідно мати компетентний, адаптивний та високопрофесійний кадровий потенціал, здатний швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати реалізацію державних програм. Маємо розуміння, що післявоєнний період буде супроводжуватися значними труднощами, зокрема кадровим дефіцитом, професійним вигоранням працівників, необхідністю адаптації до цифрових технологій та виконання додаткових завдань у контексті відновлення країни [47].

У цьому контексті стратегічний розвиток кадрового потенціалу має стати пріоритетним завданням державних установ, який повинен поєднувати заходи з підвищення кваліфікації персоналу, створення системи мотивації, забезпечення соціальної підтримки, впровадження сучасних інструментів управління та цифровізації процесів. Орієнтуючись на довгострокову перспективу, стратегії розвитку повинні враховувати специфіку післявоєнного періоду, потреби працівників та держави в цілому.

Розробка й реалізація цих стратегій дозволить не лише відновити кадровий потенціал державних установ, але й забезпечити його ефективне функціонування для виконання завдань із відбудови країни та підвищення рівня довіри громадян до державного управління.

Запропонована стратегія розвитку кадрового потенціалу державних

установ на рис. 3.3, повинна мати на меті досягнення наступних цілей:

- підвищення ефективності та результативності роботи державних установ, через забезпечення компетентними, мотивованими та залученими кадрами, здатними до якісного виконання своїх обов'язків;

- забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу, а саме створення умов для безперервного навчання, професійного зростання та розвитку співробітників;

- підвищення привабливості державної служби через формування позитивного іміджу державної служби та залучення талановитих фахівців;

- створення сприятливого робочого середовища, забезпечення належних умов праці, соціального захисту та можливостей для професійної реалізації;

- оптимізація використання кадрових ресурсів, ефективний розподіл та використання кадрового потенціалу для досягнення цілей державних установ.

- підвищення рівня довіри громадян та забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності державної служби.



Рис. 3.3 – Стратегія розвитку кадрового потенціалу державних установ

Джерело: запропоновано автором

В цілому, стратегія розвитку кадрового потенціалу державних установ повинна бути орієнтована на створення професійної, мотивованої та ефективної державної служби, здатної забезпечити якісне надання послуг громадянам та сприяти розвитку країни.

Важливим етапом при розробці стратегії розвитку кадрового потенціалу державних установ в умовах відновлення є проведення SWOT-аналізу кадрового потенціалу Пенсійного фонду України. Даний метод дозволяє отримати комплексну та об'єктивну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на кадрову політику (рис. 3.4).

Сильні сторони (Strengths): внутрішні переваги	**Слабкі сторони (Weaknesses): внутрішні недоліки**
• Значний досвід роботи та знання пенсійного законодавства • Наявність розгалуженої мережі територіальних органів • Велика кількість кваліфікованих фахівців з пенсійного забезпечення • Досвід впровадження реформ та модернізації пенсійної системи • Налагоджена система обробки та зберігання даних	• Недостатній рівень цифрової грамотності деяких працівників • Низька мотивація та зацікавленість у розвитку • Бюрократизм та повільне впровадження інновацій • Недостатня кількість молодих фахівців • Неконкурентна заробітна плата
Можливості (Opportunities): зовнішні сприятливі фактори	**Загрози (Threats): зовнішні виклики**
• Цифровізація та автоматизація процесів Залучення молодих фахівців з IT-компетенціями • Впровадження нових форм роботи та гнучкого графіку • Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації • Підвищення престижу роботи в Пенсійному фонді	• Відтік кваліфікованих кадрів до інших секторів • Зростання кількості пенсіонерів та збільшення навантаження • Негативний вплив військових дій на економіку та соціальну сферу • Зміни в пенсійному законодавстві та необхідність адаптації Кібератаки та ризики витоку даних

Рис. 3.4 – SWOT-аналіз кадрового потенціалу Пенсійного фонду

Джерело: запропоновано автором

SWOT-аналіз допомагає сформувати ефективні управлінські рішення, орієнтовані на посилення сильних сторін, мінімізацію слабких місць, використання нових можливостей та подолання потенційних загроз.

По-перше, SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні сторони кадрового потенціалу, такі як наявність досвідчених працівників, стабільність кадрового складу чи ефективна організаційна структура. Ці переваги стають основою для розробки стратегічних заходів, які будуть спиратися на наявні ресурси для підвищення ефективності управління персоналом.

По-друге, аналіз допомагає визначити слабкі сторони, що гальмують розвиток кадрового потенціалу, наприклад: низький рівень оплати праці, старіння персоналу, брак сучасних інструментів управління чи професійного розвитку. Ідентифікація цих проблем дозволяє розробити заходи для їх усунення шляхом впровадження програм підвищення кваліфікації, мотиваційних стимулів та цифровізації кадрових процесів.

По-третє, SWOT-аналіз фокусується на можливостях, які створює зовнішнє середовище, зокрема залучення молодих спеціалістів, використання цифрових технологій, міжнародний досвід або реалізація програм професійної перепідготовки. Використання цих можливостей дозволяє державним установам адаптуватися до сучасних викликів та зміцнити кадровий потенціал у післявоєнний період.

По-четверте, SWOT-аналіз допомагає визначити загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, такі як високий рівень трудової міграції, конкуренція з боку приватного сектору, обмежене фінансування та психологічне виснаження персоналу. Завдяки своєчасному виявленню цих загроз можна розробити заходи для їх мінімізації, зокрема підвищення престижності державної служби, створення соціальних гарантій і підтримка психологічної стійкості працівників.

Разом з тим розуміємо, що проведення SWOT-аналізу кадрового потенціалу Пенсійного фонду України є необхідним інструментом для обґрунтованого та стратегічно орієнтованого підходу до розвитку кадрового потенціалу державних установ. Він дозволяє системно оцінити поточну ситуацію, врахувати реальні потреби та виклики, а також сформувати конкретні стратегії та заходи для відновлення й підвищення ефективності кадрової

політики в умовах післявоєнного періоду.

Аналіз показав, що Пенсійний фонд України потребує модернізації кадрового потенціалу, хоча установа має значний досвід та кваліфікованих фахівців, але необхідно адаптуватися до сучасних вимог управління. Зокрема, ключовими напрямами мають стати впровадження цифрових технологій у кадрові процеси та реалізація систематичних програм підвищення кваліфікації працівників для відповідності новим професійним викликам.

Однією з актуальних проблем є низька мотивація персоналу, яка обумовлена недостатньо конкурентною заробітною платою та обмеженими можливостями для кар'єрного розвитку. Це може призвести до втрати кваліфікованих кадрів та зниження ефективності роботи установи. Тому необхідно розробити та впровадити ефективну систему стимулювання, яка передбачатиме як матеріальні, так і нематеріальні форми заохочення.

Окрему увагу слід приділити залученню молодих фахівців, особливо з компетенціями у сфері інформаційних технологій. Це сприятиме процесам цифровізації, модернізації послуг та підвищенню оперативності у виконанні завдань. Інтеграція молодих спеціалістів дозволить оновити кадровий потенціал та забезпечити установу новими ідеями та інноваційними підходами.

Крім того, адаптація до сучасних викликів залишається важливим аспектом кадрової політики Пенсійного фонду. Зміни у законодавчій базі, соціально-економічні труднощі та вплив військових дій вимагають підвищення гнучкості та адаптивності кадрових процесів. Розробка стратегії швидкого реагування на нові виклики забезпечить стійкість та ефективність функціонування установи у складних умовах.

Таким чином, модернізація, розвиток кадрового потенціалу, підвищення мотивації персоналу та залучення молодих фахівців є пріоритетними завданнями для стратегічного розвитку Пенсійного фонду України в умовах післявоєнного відновлення.

Цифровізація управління кадровим потенціалом є важливим напрямом реформування державних установ України, що дозволяє підвищити

ефективність, прозорість та оперативність кадрових процесів. Впровадження цифрових технологій забезпечує оптимізацію робочих процедур, зменшення бюрократичного навантаження та створення умов для розвитку кадрового потенціалу в умовах післявоєнного відновлення [47].

Першим етапом цифровізації є оцінка готовності установи до впровадження цифрових рішень. Це включає проведення аудиту існуючих кадрових процесів для визначення потреб у технологічному оновленні, а також аналіз рівня технічного забезпечення та кваліфікації персоналу. Зібрана інформація дозволяє окреслити пріоритети цифровізації, такі як автоматизація обліку кадрів, управління продуктивністю та електронний документообіг.

Наступним кроком є впровадження сучасних HRM-систем (Human Resource Management Systems), що забезпечують автоматизований облік персоналу, моніторинг робочої активності та оцінку ефективності працівників. Створення єдиного цифрового реєстру кадрів дозволить централізувати доступ до інформації про персонал, спростивши процеси аналізу та прийняття управлінських рішень. Одночасно із цим необхідно впровадити системи електронного документообігу, які мінімізують витрати часу на адміністративні завдання та сприяють підвищенню точності й прозорості кадрових рішень [45].

Вважаємо, що професійна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу є важливим компонентом успішної цифровізації. Впровадження програм навчання для працівників із цифрових технологій та онлайн-інструментів сприятиме ефективному переходу до нових форматів роботи. Дистанційне навчання, інтеграція онлайн-платформ і розвиток цифрових компетенцій забезпечать доступність та гнучкість у підготовці кадрів.

Автоматизація процесів управління персоналом також є ключовим елементом цифровізації. Це включає впровадження систем електронної атестації для оцінки кваліфікації та продуктивності кадрів, використання цифрових інструментів для моніторингу ключових показників ефективності (KPI) та оптимізації процесу рекрутингу. Важливою інновацією є створення персональних цифрових кабінетів для працівників, що забезпечують

можливість самостійного управління інформацією щодо відпусток, навчання та інших адміністративних питань [40].

Особливу увагу слід приділити аналітиці даних як інструменту стратегічного управління кадрами. Використання програмної аналітики дозволяє здійснювати прогнозування потреб у кадрах, аналізувати продуктивність роботи персоналу та вчасно реагувати на кадрові виклики. Важливим є впровадження інтерактивних дашбордів для візуалізації ключових показників, що спрощує прийняття рішень на основі об’єктивних даних.

Необхідно також забезпечити захист персональних даних і безпеку інформаційних систем, що передбачає впровадження багаторівневих систем кібербезпеки та регулярне навчання персоналу правилам безпечної роботи з цифровими технологіями.

Завершальним етапом є постійний моніторинг ефективності цифровізації кадрових процесів. Це включає розробку системи ключових показників ефективності (KPI), збір зворотного зв’язку від працівників, а також оцінку економічного та організаційного впливу цифрових рішень на діяльність установи.

Таким чином, цифровізація управління кадровим потенціалом Пенсійного фонду України є стратегічно важливим процесом для забезпечення ефективного функціонування установи в умовах післявоєнного відновлення. Послідовне впровадження сучасних HRM-систем, автоматизація робочих процесів, підвищення кваліфікації персоналу та використання аналітичних інструментів сприятимуть модернізації державного управління, підвищенню ефективності кадрової політики та забезпеченню сталого розвитку державних установ.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретико-методологічних засад управління кадровим потенціалом було визначено ключові аспекти, що формують основу для ефективного управління персоналом у системі державного управління.

Визначено поняття «кадрового потенціалу» як сукупність знань, навичок, компетенцій та професійного досвіду працівників, які визначають ефективність функціонування установи. Проаналізовано основні теорії та моделі управління кадровими ресурсами, що охоплюють класичні, неокласичні та сучасні підходи. Зокрема, розглянуто моделі стратегічного управління персоналом, орієнтовані на розвиток людського капіталу, мотивацію працівників та оптимізацію кадрових процесів.

Обґрунтовано методологічні підходи до оцінки ефективності кадрового потенціалу. Зазначено, що для об’єктивного вимірювання ефективності необхідно застосовувати кількісні та якісні інструменти, такі як ключові показники ефективності (KPI), аналіз продуктивності праці, оцінка рівня задоволеності персоналу та моніторинг професійного розвитку.

Таким чином, у першому розділі було визначено кадровий потенціал як стратегічний ресурс державних установ, що вимагає системного управління та постійного розвитку. Аналіз теоретичних засад і методологічних підходів забезпечив основу для розробки практичних заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики в умовах сучасних викликів.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз стану кадрового потенціалу Головного управління Пенсійного фонду України (ПФУ) у Кіровоградській області, що дозволило оцінити його особливості, проблеми та ефективність у сучасних умовах. Головне управління ПФУ в Кіровоградській області забезпечує нарахування та виплату пенсій, житлових субсидій, пільг і страхових виплат. Діяльність установи вимагає високого рівня професіоналізму персоналу та ефективної організації роботи.

Проведений аналіз сучасного стану кадрового потенціалу виявив як сильні, так і слабкі сторони. Серед сильних сторін було визначено наявність кваліфікованих і досвідчених працівників, що мають значний професійний досвід у сфері соціального забезпечення. Однак серед основних проблем зафіксовано старіння кадрового складу, нестачу молодих фахівців, недостатню мотивацію персоналу та обмежені можливості для підвищення кваліфікації.

Здійснено оцінку ефективності діяльності кадрового потенціалу, яка показала, що, незважаючи на значне навантаження та вплив зовнішніх факторів (економічні труднощі, військові дії), Головне управління демонструє стабільні результати. Разом із тим, ефективність кадрових процесів потребує удосконалення, зокрема через впровадження цифрових технологій, підвищення професійної підготовки працівників та покращення мотиваційних програм.

Таким чином, аналіз стану кадрового потенціалу Головного управління ПФУ в Кіровоградській області дозволив окреслити основні проблеми, серед яких кадровий дефіцит, старіння персоналу, низький рівень мотивації та необхідність цифровізації робочих процесів. Водночас було підтверджено високий рівень професійності наявного кадрового складу та їх здатність виконувати ключові завдання в умовах сучасних викликів. Результати цього розділу стануть основою для розробки напрямів удосконалення кадрового потенціалу в подальшому.

У третьому розділі визначено ключові напрями удосконалення кадрового потенціалу державних установ в умовах повоєнного відновлення. Пріоритетними заходами є підвищення мотивації, цифровізація процесів, розвиток системи підвищення кваліфікації та залучення молодих фахівців. Запропоновані стратегії сприятимуть стабільності, гнучкості та ефективному розвитку кадрового потенціалу для вирішення сучасних викликів. Реалізація запропонованих заходів та стратегій дозволить державним установам забезпечити стабільний розвиток, гнучкість та ефективність кадрового потенціалу, що є необхідним для успішного функціонування в умовах післявоєнного відновлення країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук, Т. О. Особливості фінансування пенсійних виплат в Україні в умовах кризових явищ // Соціальна політика і менеджмент. 2023. № 5. С. 112–118.

2. Антонюк О. В. Навчальна програма дисципліни «Адміністративний менеджмент» (для магістрів) / О. В. Антонюк. К.: МАУП, 2007. 32 с. URL: http://www.kpdsnadu.ru/_ld/0/40_Yakub.pdf.

3. Гаруст Ю. В. Адміністративно-правовий механізм забезпечення прав громадян у податковій сфері: монографія / Ю. В. Гаруст. Х.: Золота миля, 2014. 471 с.

4. Григор'єва Л. І., Ковальчук О. В. Механізми оцінки ефективності кадрового потенціалу // Матеріали науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку економіки та управління». 2022. С. 87–90. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/87-1.pdf

5. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554

6. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні дані за 2023 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

7. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні дані щодо соціальних виплат та фінансування Пенсійного фонду України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

8. Журавльова А. В., Коркешко О. М. Система управління персоналом: поняття, підходи та елементи. URL: https://modernj.ru/domains_data/files/18/Zhuravleva%20A.V.%20(osnovnoy%20razdel).

9. Закон України «Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування» від 9 липня 2003 р. № 1058-IV. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua

10. Звіт про результати аудиту ефективності на тему «Стійкість Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану». Офіційний вебсайт Рахункової палати України. URL: https://rp.gov.ua

11. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2023 році. Офіційний вебсайт Пенсійного фонду України. URL: https://www.pfu.gov.ua

12. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2022 році. Офіційний вебсайт Пенсійного фонду України. URL: https://www.pfu.gov.ua

13. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2021 році. Офіційний вебсайт Пенсійного фонду України. URL: https://www.pfu.gov.ua

14. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2020 році. Офіційний вебсайт Пенсійного фонду України. URL: https://www.pfu.gov.ua

15. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2019 році. Офіційний вебсайт Пенсійного фонду України. URL: https://www.pfu.gov.ua

16. Зіньків М. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства // Управління розвитком. 2013. №1. С. 51–55. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1306/1/Zinkiv%20UPEPzm-51.pdf

17. Золотарьов В. Ф. Сутність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування / В. Ф. Золотарьов URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/3/01.pdf.

18. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія / Т. Є. Кагановська. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.

19. Кирич Н. Новітні обставини реалізації кадрової політики в повоєнних умовах // Матеріали конференції «Виклики та перспективи розвитку публічного

управління». 2023. С. 53–54. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41718/2/KhI_VNPK_2023_Kyrych_N-The_latest_circumstances_of_53-54.pdf

20. Ковальчук Т. В. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». 2019. Вип. 6(39). С. 112–116. URL: https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/12.pdf

21. Ковальчук Т. В. Методичні підходи оцінки кадрового потенціалу аграрного сектора економіки // Вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 26. С. 45–49. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/68325/1/МЕТОДИЧНІ%20ПІДХОДИ%20ОЦІНКИ%20КАДРОВОГО%20ПОТЕНЦІАЛУ.pdf

22. Кравченко І. О. Кадрове забезпечення органів Пенсійного фонду України / І. О. Кравченко // Наука і правоохорона. 2014. № 1. Ч. 2. С. 78-83.

23. Кравченко О. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом підприємства // Економічний вісник НГУ. 2022. №4. – С. 72–79. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_072-079.pdf

24. Криворучко О. В., Криворучко С. В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання кадрового потенціалу // Матеріали науково-практичної конференції «Сучасні аспекти модернізації економіки: стан, проблеми, перспективи». 2020. С. 368–370. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/23901/1/368-370.pdf

25. Лазебник Ю. О., Кулініч Д. С. Методичні засади аналізу ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві // Бізнес Інформ. 2018. №10. С. 410 – 414. URL: https://oaji.net/articles/2019/727-1548752631.pdf

26. Малтиз В. В., Тонких І. О., Кардашевська М. А. Методи підвищення кадрового потенціалу // Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 898–902. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/135.pdf

27. Менеджмент персоналу в органах ДПС України: навч.-метод. посібник / М. М. Недашківській, Г. І. Євтушенко, Л. П. Гацька та ін. Ірпінь, 2001. URL: http://www.vuzlib.org/beta3/html/1/6057/6163

28. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект // Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2(45). С. 204–211. URL: https://grani-print.dp.ua/index.php/dridu/article/download/379/304

29. Оксана С. Оцінка кадрового потенціалу // Управління розвитком освіти. 2017. Вип. 5. С. 27–31. URL: https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/27.pdf

30. Пенсійний фонд України в умовах кризи: виклики та шляхи стабілізації. Аналітична довідка. URL: https://pfu.gov.ua

31. Петренко І.М. Ефективність управління пенсійними ресурсами в умовах воєнного стану // Фінанси України. 2023. № 5. С. 42–49.

32. Петренко І.М. Управління бюджетом Пенсійного фонду України в умовах воєнного стану // Фінанси України. 2023. № 4. С. 30–37.

33. Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання / А. О. Петрова, С. Б. Іваницька, Н. В. Анісова URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405

34. Підходи до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі // Економіка та управління. 2021. №1. С. 46–52. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2021/No1/46.pdf

35. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2022 р. № 1409 «Про затвердження бюджету Пенсійного фонду України на 2023 рік». Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua

36. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2022 р. № 1409 «Про затвердження бюджету Пенсійного фонду України на 2023 рік». Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua

37. Проект Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» від 15.09.2022 р. № 8000. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua

38. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та перспективи розвитку // Економіка та управління. 2022. №6. С. 40–45. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf

39. Сидоренко О. М. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2018. №12. С. 70–74. URL: https://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/16.pdf

40. Стратегія державної кадрової політики – визначення послідовності дій щодо розвитку людського потенціалу. Вінницька районна державна адміністрація. URL: https://www.vinrda.gov.ua/bilshe/derzhavnyi-sluzhbovets/official-322

41. Сутність та склад комплексного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. №8. URL: https://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/109

42. Указ Президента України №45/2012 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки». Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: https://www.president.gov.ua/documents/452012-14011

43. Формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади. Тернопільський національний економічний університет. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44787/1

44. Шевчук В.О. Ефективність використання фінансових ресурсів Пенсійного фонду України // Економіка та держава. 2023. № 2. С. 45–49.

45. Шевчук В.О. Стійкість пенсійної системи України в умовах воєнного стану // Економіка і держава. 2023. № 3. С. 58–63.

47. Щодо стратегії післявоєнного відновлення кадрового потенціалу науки України. Національна академія наук України. URL: https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2023/10/231009113023253-186.pdf

49. Яворська І. С. Кадровий потенціал та шляхи його підвищення / І. С. Яворська URL: http://www.srw.kspu.edu/?p=684.

ДОДАТКИ