Центральноукраїнський національний технічний університет

Центр заочної та дистанційної освіти

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки, менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«16» червня 2026 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від «16» червня 2026 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: **«Формування кадрової політики в державній установі»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи ПА-22з
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
ОПП «Публічне управління та адміністрування»
_____ Руслан КРАСОВСЬКИЙ

Керівник: канд. екон. наук, доцент
_____ Ірина СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна МЕЛЬНИК

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 7
1.1. Формоутворюючі чинники ефективної кадрової політики в системі публічного управління 7
1.2. Особливості визначення типу кадрової політики в умовах цифрової трансформації публічного управління 16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КАТЕРИНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛ. КРОПИВНИЦЬКОГО РАЙОНУ 23
2.1. Характеристика структури та напрямів діяльності Катеринівської сільської ради 23
2.2. Оцінка кадрового складу системи управління громади та ефективності діючої кадрової політики 28
2.3. Визначення впливу кадрової політики на стратегію розвитку Катеринівської сільської територіальної громади 33
РОЗДІЛ 3. СИНХРОНІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УСТАНОВ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ВИМОГАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 36
3.1. Створення моделі кадрової політики на засадах сталого розвитку 36
3.2. Цифрові та інноваційні інструменти реалізації кадрової політики установ публічного управління 40
3.3. Оцінка готовності персоналу Катеринівської сільської ради до впровадження цифрово-орієнтованої кадрової політики 44
ВИСНОВКИ 48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51
ДОДАТКИ 57

ВСТУП

В умовах реформування системи публічного управління у напрямку цифрової трансформації особливого значення набуває формування ефективної кадрової політики установ державного сектору. Саме людський капітал, рівень професійної компетентності персоналу, його адаптивність до змін і готовність до використання цифрових технологій визначають спроможність органів публічного управління забезпечувати якісне надання послуг, реалізацію стратегічних цілей розвитку та підвищення рівня довіри громадян до влади.

У контексті сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією управлінських процесів, децентралізацією, воєнним станом та необхідністю забезпечення сталого розвитку територіальних громад, кадрова політика потребує переходу від традиційного адміністративного підходу до стратегічно орієнтованої моделі управління людськими ресурсами. Важливого значення набуває впровадження цифрових HR-технологій, розвиток цифрових компетентностей персоналу, удосконалення системи мотивації та формування сучасної цифрової HR-екосистеми.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Формування кадрової політики в державній установі» обумовлена необхідністю підвищення ефективності кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, розвитку їх інституційної спроможності та адаптації кадрової системи до сучасних цифрових викликів. Особливої актуальності дослідження набуває в умовах реалізації концепції сталого розвитку, що передбачає інтеграцію принципів цифровізації, ефективного управління людським капіталом та інноваційного розвитку публічних інституцій.

Теоретичним та прикладним аспектам формування кадрової політики у сфері публічного управління приділяється велика увага у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання синхронізації кадрової політики установ системи публічного управління з вимогами сталого

розвитку в умовах цифрової трансформації, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики органу місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні основи формування кадрової політики органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації;
- визначити формоутворюючі чинники ефективної кадрової політики у системі публічного управління;
- охарактеризувати особливості визначення типу кадрової політики в умовах цифровізації публічного управління;
- здійснити аналіз соціально-економічної характеристики Катеринівської сільської територіальної громади;
- проаналізувати сучасний стан кадрової політики Катеринівської сільської ради;
- оцінити рівень готовності персоналу до впровадження цифрово-орієнтованої кадрової політики;
- розробити напрями синхронізації кадрової політики установ системи публічного управління з цілями сталого розвитку.

Об’єктом дослідження є кадрова політика органу місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення кадрової політики органу місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації.

Базою дослідження обрано Катеринівську сільську раду Кропивницького району Кіровоградської області, яка функціонує в умовах активної цифровізації управлінських процесів та потребує модернізації кадрової системи відповідно до сучасних вимог публічного управління.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у роботі

використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу - для дослідження теоретичних аспектів кадрової політики; системний підхід - для визначення взаємозв'язків між елементами кадрової системи; статистичні методи - для аналізу показників діяльності громади; графічний метод - для візуалізації результатів дослідження; метод порівняння - для оцінки динаміки кадрових показників; експертне оцінювання - для визначення рівня готовності персоналу до цифрової трансформації; SWOT-аналіз - для визначення сильних і слабких сторін кадрової політики органу місцевого самоврядування.

У результаті проведеного дослідження визначено сучасні тенденції розвитку кадрової політики у сфері публічного управління, проаналізовано особливості кадрового забезпечення Катеринівської сільської ради та оцінено рівень готовності персоналу до цифровізації HR-процесів. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження цифрових та інноваційних інструментів реалізації кадрової політики, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення сталого розвитку установ системи публічного управління.

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування для модернізації кадрової політики, підвищення ефективності кадрового менеджменту, розвитку цифрових компетентностей персоналу та посилення інституційної спроможності в умовах цифрової трансформації.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом обговорення основних положень кваліфікаційної роботи на X Обласній науково-практичній конференції учнів і здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» (19 квітня 2024 р., м. Кропивницький).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 57 найменувань та 9 додатків. Робота містить 8 таблиць, 7 рисунків та аналітичні матеріали, що відображають результати проведеного дослідження. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 56 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Формоутворюючі чинники ефективної кадрової політики в системі публічного управління

Сучасний період розвитку публічного управління характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією, децентралізацією влади та підвищенням вимог до якості надання публічних послуг. У цих умовах особливого значення набуває формування ефективної кадрової політики органів місцевого самоврядування як ключового інструменту забезпечення їх інституційної спроможності.

Проблематика формування кадрової політики в системі публічного управління є предметом активних наукових досліджень як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі. Узагальнення сучасних підходів дозволяє виокремити основні напрями дослідження, а також визначити аспекти, що потребують подальшого наукового опрацювання.

Передусім, значна увага у наукових працях приділяється теоретичному обґрунтуванню сутності кадрової політики та її ролі у забезпеченні ефективності діяльності організацій. Так, у роботах Н. П. Воробйової та Т. В. Познякової кадрова політика розглядається як базис формування інноваційної стратегії організації, що забезпечує узгодження кадрових рішень із стратегічними цілями розвитку [1]. Аналогічної позиції дотримуються В. Занора, Н. Зачосова та Д. Поковба, які визначають кадрову політику як системоутворюючий елемент управління людськими ресурсами [16].

Суттєвий внесок у розвиток теорії управління персоналом зроблено у фундаментальних працях Н. Л. Гавкалової, де обґрунтовано організаційно-економічні механізми забезпечення ефективності менеджменту персоналу [2].

Водночас у роботах О. А. Гавриша та співавторів розкрито сучасні технології управління персоналом, що формують основу для впровадження інноваційних підходів у кадровій політиці [3].

Питання формування кадрової політики у публічному секторі знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, теоретичні засади управління персоналом у державному секторі досліджували такі українські вчені, як О. Оболенський, Н. Гончарук, А. Чередниченко, які розглядають кадрову політику як систему цілей, принципів та механізмів формування і використання кадрового потенціалу держави [4; 5; 24].

У контексті розвитку місцевого самоврядування значний внесок зробили І. Криворучко, І. Нинюк, які акцентують увагу на необхідності адаптації кадрової політики до умов децентралізації та підвищення автономії територіальних громад [19; 22].

Окремий напрям досліджень пов’язаний із трансформацією кадрової політики під впливом змін зовнішнього середовища, зокрема цифровізації та кризових явищ. Так, О. А. Дороніна акцентує увагу на зміні підходів до мотивації персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми [6], а Н. І. Обушна та В. В. Петринська підкреслюють необхідність модернізації системи державної служби та управління людськими ресурсами в Україні [25].

Важливим аспектом сучасних досліджень є впровадження інноваційних та цифрових технологій у сфері HR-менеджменту. Зокрема, у працях К. А. Жавели та А. К. Жавели розглядаються сучасні концепції та інноваційні технології управління персоналом [7]. Дослідження І. М. Сочинської-Сибірцевої також акцентують увагу на впровадженні компетентнісного підходу та розвитку кадрової безпеки як складових сучасної кадрової політики [38; 39].

Зарубіжні дослідження, зокрема праці O. Balan та H. Davies, обґрунтовують перехід до нової моделі публічного управління (New Public Management), що передбачає орієнтацію на ефективність, результативність та впровадження інноваційних підходів у кадровій політиці [48; 50]. Водночас сучасні дослідження OECD підкреслюють важливість розвитку цифрових

компетентностей державних службовців як складової кадрової політики [56].

Сучасні дослідження значною мірою зосереджені на питаннях цифрової трансформації HR-функцій. Зокрема, у дослідженнях компаній Deloitte та Gartner підкреслюється, що цифровізація змінює роль HR, трансформуючи її з адміністративної у стратегічну функцію, орієнтовану на аналітику даних, розвиток талантів та управління досвідом працівників [54]. Аналогічні висновки містяться у звітах EY, де визначено ключові фактори трансформації HR, серед яких цифрові технології, гнучкість організацій та нові моделі зайнятості [53].

Особливої актуальності набувають дослідження, присвячені функціонуванню кадрової політики в умовах воєнного стану. Зокрема, аналітичні матеріали EMA Partners International відображають виклики, пов'язані з адаптацією HR-процесів до кризових умов [51], а також підкреслюють необхідність розвитку гнучких моделей управління персоналом.

Нормативно-правову основу формування кадрової політики в Україні становлять Конституція України, закони України «Про державну службу», «Про місцеве самоврядування в Україні» та інші нормативні акти, які визначають правові засади функціонування публічної служби [8-12; 14]. Водночас стратегічні документи, зокрема «Стратегія людського розвитку» та державні програми регіонального розвитку, визначають пріоритети розвитку кадрового потенціалу [44].

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити кадрову політику органів місцевого самоврядування як цілеспрямовану діяльність щодо формування, розвитку та ефективного використання людських ресурсів з метою забезпечення сталого функціонування та розвитку територіальної громади.

Разом з тим, проведений аналіз наукових джерел дозволяє виявити ряд недостатньо досліджених аспектів, які потребують подальшого наукового опрацювання:

- недостатня увага до специфіки формування кадрової політики саме на рівні територіальних громад;
- обмеженість досліджень щодо інтеграції цифрових HR-технологій у

діяльність органів місцевого самоврядування;

- відсутність комплексних підходів до оцінки ефективності кадрової політики в умовах цифровізації;

- недостатній рівень дослідження цифрових компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування;

- фрагментарність наукових підходів до адаптації кадрової політики в умовах воєнного стану.

Отже, незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління персоналом та кадрової політики, питання її формування в органах місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі та підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Формування ефективної кадрової політики залежить від сукупності формоутворюючих чинників, які доцільно систематизувати за такими групами:

1. Інституційні чинники:

- нормативно-правове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування;

- рівень децентралізації влади;

- організаційна структура управління.

2. Організаційно-управлінські чинники:

- система підбору, оцінювання та розвитку персоналу;

- ефективність управлінських процесів;

- наявність HR-стратегій.

3. Соціально-економічні чинники:

- рівень фінансового забезпечення громади;

- конкурентоспроможність заробітної плати;

- демографічна ситуація.

4. Технологічні чинники:

- рівень цифровізації управлінських процесів;

- впровадження інформаційних систем управління персоналом;

- доступ до цифрових ресурсів.

5. Психологічні та поведінкові чинники:

- мотивація персоналу;
- організаційна культура;
- рівень лояльності та залученості працівників.

6. Освітньо-компетентнісні чинники:

- рівень розвитку цифрових компетентностей;
- здатність до безперервного навчання (lifelong learning)

З метою узагальнення ключових формоутворюючих чинників ефективної кадрової політики органів місцевого самоврядування доцільно здійснити їх систематизацію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація формоутворюючих чинників ефективної кадрової політики органів місцевого самоврядування

Група чинників	**Складові чинників**	**Характер впливу на кадрову політику**
Інституційні	Нормативно-правове забезпечення; державна кадрова політика; рівень децентралізації; інституційна спроможність органів влади	Визначають правові рамки формування кадрової політики, регламентують процедури добору, оцінювання та розвитку персоналу
Організаційно-управлінські	Організаційна структура; система управління персоналом; HR-стратегії; механізми оцінювання ефективності персоналу	Забезпечують внутрішню узгодженість кадрових процесів, впливають на ефективність прийняття управлінських рішень
Соціально-економічні	Рівень фінансового забезпечення громади; система оплати праці; соціальні гарантії; демографічна ситуація	Визначають привабливість служби в органах місцевого самоврядування та можливості залучення кваліфікованих кадрів
Технологічні	Рівень цифровізації; використання інформаційних систем; HRM-платформи; доступ до цифрових ресурсів	Сприяють автоматизації кадрових процесів, підвищують прозорість, оперативність та аналітичність управління персоналом
Психологічні та поведінкові	Мотивація персоналу; організаційна культура; рівень довіри; лідерство; комунікації	Впливають на продуктивність праці, рівень залученості персоналу та ефективність реалізації кадрової політики
Освітньо-компетентнісні	Рівень професійної підготовки; цифрові компетентності; система підвищення кваліфікації; безперервне навчання	Визначають здатність персоналу адаптуватися до змін та ефективно використовувати цифрові інструменти

Джерело: складено автором за матеріалами [5; 22; 36]

Як видно з табл. 1.1, формування ефективної кадрової політики є результатом комплексного впливу різноспрямованих чинників, серед яких у сучасних умовах особливого значення набувають технологічні та освітньо-компетентнісні, що обумовлено процесами цифрової трансформації публічного управління. Новітні технології змінюють підходи до управління персоналом, сприяючи автоматизації кадрових процесів, підвищенню прозорості та ефективності прийняття управлінських рішень.

У підсумку варто зазначити, що ефективна кадрова політика органів місцевого самоврядування формується під впливом комплексної взаємодії інституційних, організаційних, соціально-економічних, технологічних та освітньо-компетентнісних чинників що вимагає системного підходу до її розробки та реалізації.

Ефективна кадрова політика органів місцевого самоврядування формується як цілісна система взаємопов’язаних компонентів, кожен з яких виконує специфічну функцію у забезпеченні результативності управління персоналом. Узагальнення наукових підходів до управління персоналом дозволяє виокремити ключові компоненти кадрової політики, що мають комплексний характер і забезпечують її адаптивність до змін зовнішнього середовища [1; 16; 19; 21].

До основних компонентів ефективної кадрової політики органів місцевого самоврядування доцільно віднести:

Стратегічний компонент.

Передбачає визначення довгострокових цілей і пріоритетів розвитку кадрового потенціалу відповідно до стратегії розвитку територіальної громади. Включає планування потреб у персоналі, формування кадрового резерву та визначення ключових компетентностей.

Організаційно-функціональний компонент.

Охоплює систему управління персоналом, включаючи підбір, адаптацію, оцінювання, просування та звільнення працівників. Забезпечує узгодженість кадрових процесів із загальною структурою управління.

Мотиваційний компонент.

Включає матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення продуктивності праці, залученості персоналу та формування лояльності до організації.

Освітньо-компетентнісний компонент.

Передбачає розвиток професійних і цифрових компетентностей персоналу, впровадження систем безперервного навчання, підвищення кваліфікації та формування здатності до адаптації в умовах змін.

Інформаційно-технологічний компонент.

Охоплює використання сучасних інформаційних систем і цифрових інструментів у процесах управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та оперативності кадрових рішень.

Нормативно-правовий компонент.

Визначає правові засади реалізації кадрової політики, забезпечує дотримання законодавства у сфері публічної служби та регламентує кадрові процедури.

Аналітично-оціночний компонент.

Передбачає здійснення моніторингу та оцінки ефективності кадрової політики, використання HR-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливо підкреслити, що сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим воєнним станом, соціально-економічними трансформаціями та активною цифровізацією. У таких умовах кадрова політика органів місцевого самоврядування набуває нових характеристик. Посилюється значення гнучкості та адаптивності кадрової політики, що передбачає здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оперативно коригувати кадрові стратегії та управлінські рішення.

Зростає роль антикризового управління персоналом, що включає забезпечення стабільності кадрового складу, підтримку працівників у стресових умовах та впровадження механізмів психологічної підтримки.

Актуалізується потреба у розвитку цифрових компетентностей персоналу, що є необхідною умовою ефективної реалізації управлінських функцій у цифровому середовищі.

Важливого значення набуває підвищення рівня довіри та комунікації в організації, що сприяє зміцненню організаційної культури та забезпечує ефективну взаємодію між працівниками.

Посилюється роль кадрової безпеки та управління ризиками, що передбачає ідентифікацію потенційних загроз для кадрового потенціалу та розробку заходів щодо їх мінімізації.

Зміст ключових компонентів кадрової політики органів місцевого самоврядування проілюстровано на рисунку 1.1.

Рисунок 1.1 – Компоненти кадрової політики органів місцевого самоврядування в умовах невизначеності

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, Gemini 4 Pro, 01.05.2026) на основі [1; 16; 19; 21]

У такий спосіб, в умовах невизначеності кадрова політика органів

місцевого самоврядування трансформується у більш гнучку, адаптивну та орієнтовану на розвиток людського капіталу систему, що інтегрує сучасні управлінські та цифрові підходи.

У підсумку важливо зазначити, що дослідження теоретичних засад формування кадрової політики органів місцевого самоврядування та визначення ключових формоутворюючих чинників її ефективності дозволяє встановити, що кадрова політика є складною багатокомпонентною системою, яка забезпечує формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу громади.

Узагальнення наукових підходів дозволило систематизувати основні групи чинників, що впливають на ефективність кадрової політики, зокрема інституційні, організаційно-управлінські, соціально-економічні, технологічні, психологічні та освітньо-компетентнісні. Доведено, що в умовах цифрової трансформації особливого значення набувають технологічні та компетентнісні чинники, які визначають здатність органів місцевого самоврядування адаптуватися до нових викликів.

Обґрунтовано, що ефективна кадрова політика формується як інтегрована система взаємопов’язаних компонентів, серед яких ключовими є стратегічний, організаційно-функціональний, мотиваційний, освітньо-компетентнісний, інформаційно-технологічний, нормативно-правовий та аналітично-оціночний.

Встановлено, що в умовах невизначеності, зумовленої воєнним станом та цифровими трансформаціями, кадрова політика органів місцевого самоврядування набуває ознак гнучкості, адаптивності, людиноцентричності та орієнтації на розвиток цифрових компетентностей персоналу. Це зумовлює необхідність впровадження сучасних HR-технологій, підвищення ролі аналітики та посилення механізмів кадрової безпеки.

Отже, ефективність кадрової політики органів місцевого самоврядування визначається здатністю інтегрувати традиційні управлінські підходи з інноваційними цифровими рішеннями, що забезпечує підвищення якості публічного управління та стійкість розвитку територіальних громад.

1.2. Особливості визначення типу кадрової політики в умовах цифрової трансформації публічного управління

У сучасних умовах розвитку публічного управління визначення типу кадрової політики набуває особливого значення, оскільки саме він визначає характер управлінських рішень у сфері формування, розвитку та використання кадрового потенціалу. Цифрова трансформація, яка охоплює всі рівні державного та місцевого управління, суттєво змінює підходи до класифікації та реалізації кадрової політики.

У науковій літературі сформовано низку підходів до типологізації кадрової політики. Узагальнення праць вітчизняних дослідників свідчить, що кадрова політика розглядається як динамічна система, здатна трансформуватися залежно від змін зовнішнього середовища [7; 23; 26; 36; 55]. Традиційно виділяють такі типи кадрової політики: пасивну, реактивну, превентивну та активну, які відрізняються рівнем стратегічності, прогнозованості та ступенем впливу на кадрові процеси.

Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю чітко сформованої стратегії управління персоналом, що зумовлює низький рівень ефективності кадрових рішень. Реактивна політика передбачає реагування на проблеми у міру їх виникнення без системного аналізу причин. Превентивна кадрова політика базується на прогнозуванні кадрових потреб та попередженні можливих ризиків. Найбільш ефективною вважається активна кадрова політика, яка орієнтована на стратегічне управління людськими ресурсами та формування довгострокових конкурентних переваг організації.

Водночас, як засвідчують сучасні дослідження, в умовах цифрової трансформації зазначена класифікація потребує доповнення та уточнення. Зокрема, І. М. Сочинська-Сибірцева підкреслює важливість впровадження компетентнісного підходу в систему оцінки персоналу, що дозволяє підвищити ефективність кадрових рішень [38]. У свою чергу, Обушна Н., Василевська Т. акцентують увагу на ролі аналітики в управлінні персоналом, яка стає ключовим

інструментом формування сучасної кадрової політики [26].

Зарубіжні дослідження демонструють, що цифровізація зумовлює перехід до нових типів кадрової політики, які характеризуються гнучкістю, адаптивністю та використанням цифрових технологій. Зокрема, у звітах Deloitte та Gartner наголошується на трансформації HR-функції у напрямі data-driven управління, що передбачає використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих HR-систем для прийняття управлінських рішень [54; 57].

У цьому контексті доцільно виокремити цифрово-орієнтований тип кадрової політики, який поєднує ознаки активної кадрової політики з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Такий тип кадрової політики характеризується:

- стратегічною спрямованістю та інтеграцією з цифровою стратегією розвитку громади;
- використанням HR-аналітики та цифрових інструментів управління персоналом;
- орієнтацією на розвиток цифрових компетентностей працівників;
- гнучкістю організаційних структур і кадрових процесів;
- застосуванням електронних сервісів у сфері управління персоналом (e-recruitment, e-learning тощо).

Особливого значення набуває питання визначення типу кадрової політики на рівні органів місцевого самоврядування, де цифрова трансформація має свої специфічні риси. Як свідчать матеріали OECD та Європейської Комісії, ефективна кадрова політика в публічному секторі повинна забезпечувати не лише впровадження цифрових технологій, але й розвиток людського капіталу як ключового ресурсу цифрових змін [56].

Важливим аспектом є також врахування умов невизначеності, що впливають на вибір типу кадрової політики. У таких умовах найбільш доцільним є поєднання активної та превентивної кадрової політики з елементами цифрової орієнтації. Це дозволяє забезпечити своєчасне реагування на виклики, знизити кадрові ризики та підвищити стійкість організації.

Отже, визначення типу кадрової політики в умовах цифрової трансформації публічного управління має базуватися на комплексному врахуванні стратегічних цілей органу місцевого самоврядування, рівня цифрової зрілості, кадрового потенціалу та факторів зовнішнього середовища. При цьому ключовою тенденцією є перехід до цифрово-орієнтованої, гнучкої та адаптивної кадрової політики, здатної забезпечити ефективне функціонування органів публічної влади в умовах сучасних викликів.

Для узагальнення підходів до визначення типів кадрової політики в умовах цифрової трансформації доцільно представити їх порівняльну характеристику з урахуванням цифрового виміру (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Типи кадрової політики органів місцевого самоврядування: характеристика та цифровий вимір

Тип кадрової політики	**Характеристика**	**Цифровий вимір реалізації**
Пасивна	Відсутність чіткої кадрової стратегії; управління персоналом здійснюється ситуативно; кадрові рішення носять формальний характер	Мінімальне використання цифрових інструментів; відсутність HR-систем; паперовий документообіг
Реактивна	Реагування на кадрові проблеми у міру їх виникнення; відсутність системного прогнозування; обмежена аналітична база	Використання окремих цифрових інструментів (електронна пошта, базові реєстри); часткова автоматизація процесів
Превентивна	Орієнтація на прогнозування кадрових потреб; попередження ризиків; формування кадрового резерву	Використання електронних баз даних, HR-аналітики; впровадження систем моніторингу персоналу
Активна	Наявність стратегічного підходу до управління персоналом; інтеграція кадрової політики з цілями розвитку громади; розвиток персоналу	Широке використання HRM-систем, електронного документообігу, онлайн-навчання; впровадження цифрових HR-платформ
Цифрово-орієнтована	Поєднання стратегічного управління з цифровою трансформацією; орієнтація на інновації, гнучкість та розвиток цифрових компетентностей	Використання HR-аналітики, штучного інтелекту, e-recruitment, e-learning, HRIS; data-driven управління персоналом

Джерело: складено автором за матеріалами [26; 38; 41; 55]

Порівняльна характеристика доводить, що еволюція типів кадрової політики від пасивної до цифрово-орієнтованої відображає загальну тенденцію переходу від адміністративних підходів до стратегічного та технологічно забезпеченого управління персоналом. У сучасних умовах найбільш ефективною є цифрово-орієнтована кадрова політика, яка забезпечує інтеграцію інноваційних HR-технологій у діяльність органів місцевого самоврядування та підвищує їх адаптивність до викликів зовнішнього середовища.

Цифрово-орієнтована кадрова політика передбачає системне використання інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики даних та інноваційних HR-рішень, що забезпечують підвищення якості управлінських рішень і ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Узагальнення сучасних наукових підходів і практик дозволяє виокремити такі ключові інструменти та технології цифрово-орієнтованої кадрової політики:

1. HRM- та HRIS-системи (Human Resource Management / Information Systems). Ці системи забезпечують автоматизацію основних кадрових процесів, зокрема ведення особових справ, облік персоналу, управління відпустками, оцінювання результативності працівників. Використання HRIS сприяє: підвищенню прозорості кадрових процедур; зменшенню адміністративного навантаження; централізації кадрової інформації.

2. Електронний рекрутинг (e-recruitment). Передбачає використання цифрових платформ для пошуку, відбору та найму персоналу. Основні інструменти: онлайн-платформи вакансій; електронні бази кандидатів; автоматизовані системи відбору (ATS). Це дозволяє: скоротити час підбору персоналу; розширити коло кандидатів; підвищити об’єктивність відбору.

3. Електронне навчання (e-learning) та розвиток персоналу. Цифрові освітні платформи забезпечують безперервне навчання персоналу без відриву від роботи. Ключові інструменти: онлайн-курси та вебінари; системи дистанційного навчання (LMS); мікронавчання (microlearning). Це сприяє розвитку: цифрових компетентностей; професійних знань; гнучкості персоналу.

4. HR-аналітика (People Analytics). Передбачає використання даних для

аналізу кадрових процесів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Основні напрями: аналіз плинності кадрів; оцінка ефективності персоналу; прогнозування кадрових потреб. HR-аналітика забезпечує перехід до data-driven управління персоналом.

5. Електронний документообіг (e-HR документообіг). Включає автоматизацію кадрового діловодства та використання електронних документів. Переваги: скорочення паперового документообігу; підвищення оперативності обробки інформації; забезпечення прозорості процедур.

6. Цифрові комунікаційні платформи. Забезпечують ефективну взаємодію між працівниками та керівництвом. Інструменти: корпоративні портали; системи внутрішньої комунікації; відеоконференції. Вони сприяють підвищенню рівня залученості персоналу, розвитку організаційної культури та підтримці ефективної командної роботи.

7. Технології штучного інтелекту та автоматизації (AI, RPA). Застосовуються для оптимізації рутинних кадрових процесів. Напрями використання: автоматизований відбір резюме; чат-боти для комунікації з кандидатами; прогнозування кадрових ризиків.

8. Системи управління ефективністю (Performance Management Systems). Передбачають встановлення KPI, моніторинг результативності та оцінювання працівників. Цифрові інструменти дозволяють відстежувати досягнення цілей, формувати індивідуальні траєкторії розвитку та забезпечувати прозорість оцінювання.

Отже, цифрово-орієнтована кадрова політика базується на комплексному використанні сучасних інформаційних технологій, які охоплюють усі етапи управління персоналом - від підбору до оцінювання та розвитку. Впровадження зазначених інструментів сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечує прозорість кадрових процесів і створює передумови для формування інноваційного кадрового потенціалу.

Узагальнення сучасних цифрових HR-технологій в системі публічного управління представлено на рисунку 1.2.

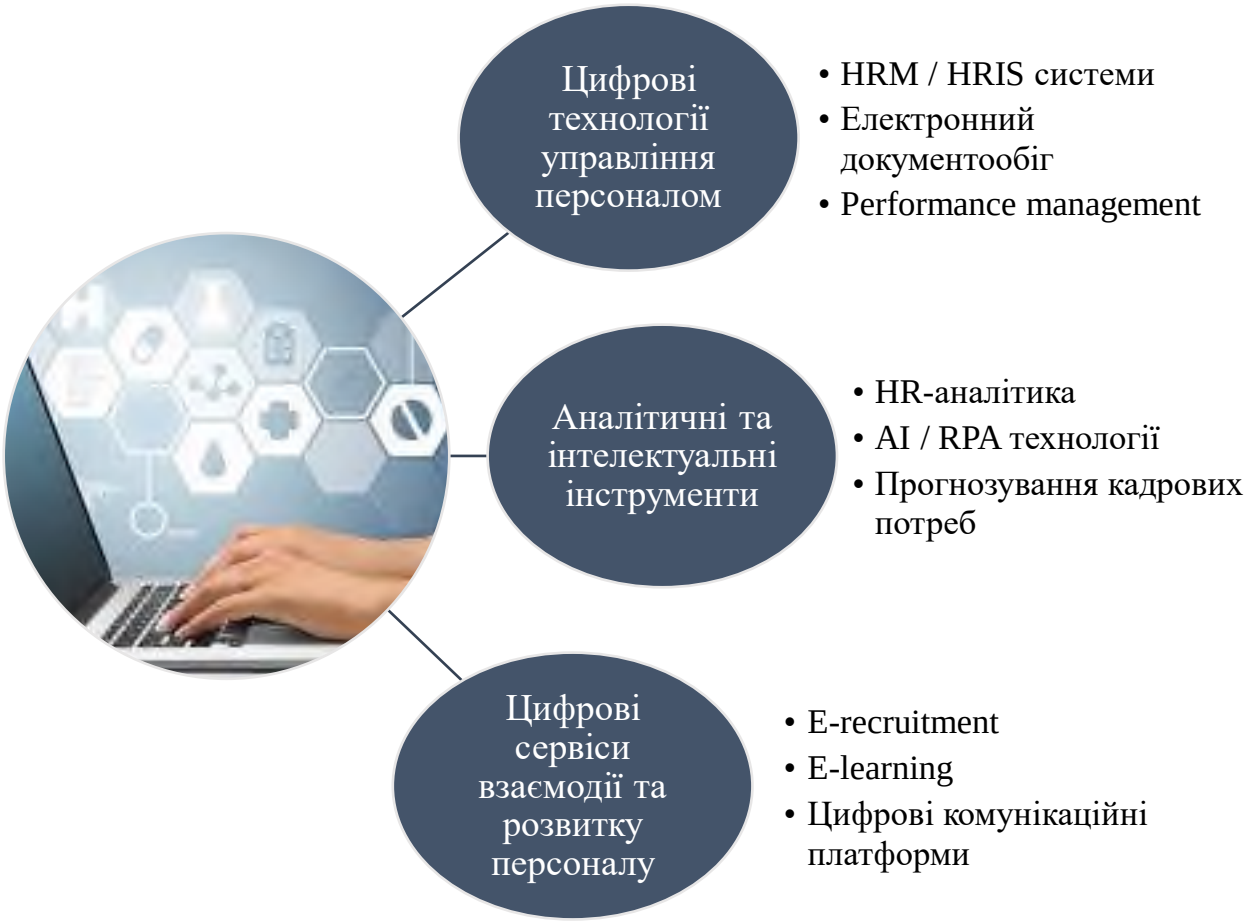

Рисунок 1.2 – Технології цифрово-орієнтованої кадрової політики органу місцевого самоврядування

Джерело: проілюстровано автором за матеріалами [26; 48; 55]

Як видно з рис. 1.2, цифрово-орієнтована кадрова політика органів місцевого самоврядування реалізується через інтеграцію технологічних, аналітичних та сервісних інструментів, що забезпечують комплексний підхід до управління персоналом в умовах цифрової трансформації.

У підсумку важливо зазначити, що у першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи формування кадрової політики органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації публічного управління. У процесі дослідження встановлено, що кадрова політика є системоутворюючим елементом публічного управління, який забезпечує формування, розвиток і ефективне використання людського капіталу відповідно до стратегічних цілей територіальної громади. Узагальнення наукових підходів

дозволило трактувати кадрову політику як цілеспрямовану, комплексну діяльність органів місцевого самоврядування, спрямовану на забезпечення їх інституційної спроможності та підвищення якості публічних послуг.

У підрозділі 1.1 обґрунтовано, що ефективність кадрової політики визначається сукупністю взаємопов'язаних формоутворюючих чинників, серед яких виокремлено інституційні, організаційно-управлінські, соціально-економічні, технологічні, психологічні та освітньо-компетентнісні. Доведено, що в умовах цифрової трансформації ключового значення набувають саме технологічні та компетентнісні чинники, які визначають здатність органів місцевого самоврядування до впровадження інновацій та адаптації до змін. Визначено, що кадрова політика реалізується як багатокомпонентна система, яка включає стратегічний, організаційно-функціональний, мотиваційний, освітньо-компетентнісний, інформаційно-технологічний, нормативно-правовий та аналітично-оціночний компоненти. Їх узгоджена взаємодія забезпечує цілісність і результативність кадрової політики, а також її здатність до трансформації в умовах невизначеності. Обґрунтовано, що сучасні умови функціонування органів місцевого самоврядування, зокрема воєнний стан і цифровізація, зумовлюють необхідність формування гнучкої, адаптивної та людиноцентричної кадрової політики, орієнтованої на розвиток цифрових компетентностей персоналу, підвищення рівня довіри та ефективну комунікацію.

У підрозділі 1.2 встановлено, що традиційні підходи до типологізації кадрової політики (пасивна, реактивна, превентивна, активна) в умовах цифрової трансформації зазнають суттєвого розвитку. Доведено доцільність виокремлення цифрово-орієнтованого типу кадрової політики, який поєднує стратегічний підхід до управління персоналом із використанням сучасних інформаційних технологій. Визначено, що цифрово-орієнтована кадрова політика базується на впровадженні HRM-систем, електронного рекрутингу, дистанційного навчання, HR-аналітики, електронного документообігу, комунікаційних платформ, а також технологій штучного інтелекту та автоматизації. Зазначені інструменти забезпечують підвищення ефективності кадрових рішень.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КАТЕРИНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛ. КРОПИВНИЦЬКОГО РАЙОНУ

2.1. Характеристика структури та напрямів діяльності Катеринівської сільської ради

Катеринівська сільська територіальна громада належить до числа найбільш розвинених сільських громад Кропивницького району та вирізняється вагомим природно-ресурсним потенціалом, домінуванням аграрного сектору в структурі економіки, а також достатньо сформованою соціальною інфраструктурою. Громада була створена у 2017 році в результаті адміністративно-територіальної реформи та об'єднує 13 населених пунктів, адміністративним центром яких є село Катеринівка (Додаток А).

Загальна площа території громади становить приблизно 294 км². Демографічна ситуація характеризується позитивною динамікою: чисельність населення збільшилася з 3279 осіб у 2020 році до 5606 осіб станом на початок 2025 року. Таке зростання зумовлене насамперед активізацією міграційних процесів та переміщенням населення внаслідок воєнного стану. Водночас для громади зберігається характерна для сільських територій Кіровоградської області відносно низька щільність населення.

Природно-кліматичні та ресурсні умови громади є сприятливими для розвитку агропромислового комплексу. На її території переважають родючі чорноземи, а частка сільськогосподарських угідь становить близько 84,5% загальної площі. Важливе значення має наявність річки Грузька, а також покладів вторинних каолінів і піску, що створює передумови для розвитку видобувної галузі.

Економічний розвиток громади базується на поєднанні сільськогосподарського виробництва та добувної промисловості. У межах

громади функціонують 40 юридичних осіб, 77 підприємств та організацій, а також 35 фермерських господарств. Серед найбільш потужних суб'єктів господарювання слід виокремити АТ «Кіровоградське рудоуправління» та низку аграрних підприємств, зокрема ПрАТ «Олексіївське», ПП «Лісне», ПП «Влад», ТОВ «ДІОНІС МЕД», ТОВ «Володимирівське», СТОВ «Лан», ТОВ «Саторі-С», ТОВ «Екосем», ТОВ «Сонек», ТзОВ «Ніка», фермерське господарство «Жукова М.О.» та інші. Така структура господарювання забезпечує стабільну зайнятість населення та формує дохідну частину місцевого бюджету (Додатки Б, В).

Соціальна інфраструктура громади є достатньо розвиненою та охоплює освітні, культурні й медичні заклади. Система загальної середньої освіти представлена ліцеєм «Нова школа» у с. Катеринівка, який має Володимирівську та Олексіївську філії, а також Грузьківською і Могутненською гімназіями. Загальна кількість учнів становить 510 осіб, а педагогічний колектив налічує 104 працівники, що свідчить про належний рівень кадрового забезпечення освітньої сфери.

Дошкільна освіта забезпечується двома закладами: ЗДО «Сонечко» (с. Катеринівка) та ЗДО «Колосок» (с. Олексіївка), у яких виховується 98 дітей. Чисельність персоналу дошкільних установ становить 28 осіб, що відповідає актуальним потребам громади.

Культурна інфраструктура включає 7 будинків культури, 3 клубні заклади та 7 бібліотек, фінансування яких здійснюється з місцевого бюджету. Вказані установи виконують важливу соціальну функцію, сприяючи розвитку культурного життя, збереженню традицій та підвищенню рівня соціальної згуртованості населення.

Сфера охорони здоров'я представлена мережею закладів первинної медичної допомоги, до якої входять три амбулаторії загальної практики сімейної медицини (у селах Катеринівка, Грузьке та Володимирівка), три фельдшерські пункти, один фельдшерсько-акушерський пункт та три пункти здоров'я. Медичне обслуговування населення здійснюється комунальним некомерційним підприємством «Центр первинної медико-санітарної допомоги», засновником

якого є Катеринівська сільська рада.

З метою оцінки соціально-економічного розвитку Катеринівської сільської територіальної громади доцільно проаналізувати динаміку ключових показників за 2021–2025 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних соціально-економічних показників розвитку Катеринівської сільської територіальної громади за 2021–2025 рр.

Показники	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**Динаміка 2025/2021**	
						абс.	%
Чисельність населення, осіб	5 495	5 481	5 550	5 606	5 606	+111	+2,0
у т.ч. частка працездатного населення, %	61,5	60,8	60,5	60,2	60,0	-1,5	-2,4
Частка осіб віком 60+, %	24,0	24,8	25,2	25,5	25,8	+1,8	+7,5
Кількість учнів у ЗЗСО, осіб	525	515	510	510	508	-17	-3,2
Кількість педагогічних працівників, осіб	106	105	104	104	103	-3	-2,8
Кількість дітей у ЗДО, осіб	102	100	99	98	98	-4	-3,9
Кількість закладів дошкільної освіти, од.	2	2	2	2	2		
Кількість закладів культури (БК, клуби), од.	10	10	10	10	10		
Кількість бібліотек, од.	7	7	7	7	7		
Кількість медичних закладів, од.	10	10	10	10	10		
Кількість суб’єктів господарювання	77	75	76	78	80	+3	+3,9
у т.ч. фермерські господарства, од.	35	35	36	36	37	+2	+5,7
Кількість туристичних об’єктів, од.	4	5	5	5	6	+2	+50,0
Рівень цифровізації управління (експертна оцінка)	середній	середній	середній	вище середнього	високий		

Джерело: складено автором з використанням [17] та додатків А, Б, В, Г

Як видно з табл. 2.1, у досліджуваному періоді спостерігається відносна стабілізація чисельності населення громади при одночасному зниженні частки працездатного населення та зростанні частки осіб старшого віку, що свідчить про

поступове демографічне старіння. Освітні показники характеризуються незначним скороченням контингенту учнів і педагогічних працівників, що відповідає загальноукраїнським тенденціям. Водночас позитивною є динаміка розвитку підприємницького сектору та туристичної інфраструктури. Особливої уваги заслуговує зростання рівня цифровізації управління, що створює передумови для модернізації кадрової політики органу місцевого самоврядування.

Основу економічної активності громади формують аграрні підприємства, фермерські господарства та суб'єкти добувної промисловості. Водночас упродовж 2023–2024 років спостерігається поступове зростання ролі сфери послуг та розвиток локального туризму. Зокрема, функціонування туристичних об'єктів - баз відпочинку «Золотий карась» і «Рожевий слон», а також пляжної зони «Yekaterinovka Beach Resort», що сприяє диверсифікації економіки громади, залученню інвестицій та збільшенню надходжень до місцевого бюджету.

Отже, проведений аналіз соціально-економічних показників дозволяє зробити висновок, що Катеринівська сільська територіальна громада є однією з провідних громад Кропивницького району. Вона характеризується достатнім рівнем соціально-економічного розвитку, сформованою інфраструктурною базою та наявністю ресурсного потенціалу для подальшого зростання. Функціонування громади відбувається в умовах децентралізації, що передбачає розширення повноважень органів місцевого самоврядування та підвищення їх відповідальності за забезпечення сталого розвитку (Додатки Е, Ж, И, К).

Аналіз демографічної ситуації свідчить про відносну стабілізацію чисельності населення громади у 2021–2025 роках із незначною позитивною динамікою. Водночас структура населення за віком демонструє поступове зниження частки працездатного населення та зростання питомої ваги осіб старшого віку, що є характерною тенденцією для більшості сільських територій України. Такі зміни формують додаткові виклики для системи публічного управління, зокрема у сфері зайнятості, соціального забезпечення та кадрового

потенціалу.

Освітня сфера громади функціонує стабільно, однак спостерігається поступове зменшення кількості учнів та вихованців закладів дошкільної освіти, що обумовлено демографічними процесами. При цьому кадрове забезпечення освітніх установ залишається відносно стабільним, хоча також має тенденцію до незначного скорочення. Це свідчить про необхідність адаптації освітньої мережі до змін у структурі населення.

Економічна діяльність громади характеризується домінуванням аграрного сектору та наявністю підприємств добувної промисловості. Кількість суб'єктів господарювання у досліджуваному періоді демонструє помірне зростання, що свідчить про певну активізацію підприємницької діяльності. Позитивною тенденцією є також розвиток туристичної інфраструктури, що сприяє диверсифікації економіки та формуванню додаткових джерел надходжень до місцевого бюджету.

Соціальна інфраструктура громади є достатньо розвиненою та забезпечує базові потреби населення у сфері освіти, культури та охорони здоров'я. Водночас її подальший розвиток потребує модернізації з урахуванням сучасних вимог, зокрема впровадження цифрових технологій у наданні публічних послуг.

Особливу увагу слід приділити рівню цифровізації управління в громаді, який у досліджуваному періоді демонструє позитивну динаміку - від середнього до вище середнього рівня. Це свідчить про поступове впровадження цифрових інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування, що створює передумови для підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності та якості надання адміністративних послуг.

Разом з тим, проведений аналіз дозволяє виокремити низку проблем, що стримують розвиток громади. До них належать демографічне старіння населення, зменшення освітнього контингенту, обмежена диверсифікація економіки, а також потреба у підвищенні рівня цифрової зрілості управлінських процесів. Вказані проблеми безпосередньо впливають на формування та реалізацію кадрового потенціалу громади.

У цьому контексті особливого значення набуває кадрова політика органу місцевого самоврядування як ключовий інструмент забезпечення ефективності його діяльності. Саме від рівня професійної підготовки персоналу, розвитку цифрових компетентностей, здатності до адаптації в умовах змін та впровадження сучасних HR-технологій залежить спроможність громади реалізовувати стратегічні цілі розвитку.

У такий спосіб, в умовах цифрової трансформації публічного управління виникає об’єктивна необхідність удосконалення кадрової політики органу місцевого самоврядування, що зумовлює доцільність проведення її детального аналізу на прикладі Катеринівської сільської ради, який буде здійснено у наступному підрозділі.

2.2. Оцінка кадрового складу системи управління громади та ефективності діючої кадрової політики

Кадрова політика органів місцевого самоврядування є одним із визначальних чинників забезпечення ефективності їх діяльності, особливо в умовах цифрової трансформації публічного управління. Її зміст охоплює систему заходів, спрямованих на формування, розвиток, використання та збереження кадрового потенціалу громади.

Оцінка кадрової політики Катеринівської сільської територіальної громади доцільно здійснювати з урахуванням організаційної структури органу місцевого самоврядування, кількісних та якісних характеристик персоналу, а також особливостей реалізації кадрових процесів.

Організаційна структура Катеринівської сільської ради включає апарат управління та виконавчі органи, що забезпечують виконання функцій у сфері фінансів, освіти, соціального захисту, земельних відносин та інших напрямів діяльності. Загальна чисельність працівників формується відповідно до штатного розпису та фінансових можливостей громади (Додаток Д).

Кількісний аналіз кадрового складу свідчить про відносну стабільність

чисельності працівників органу місцевого самоврядування, що відповідає масштабам громади та обсягу делегованих повноважень. Водночас важливою характеристикою є вікова структура персоналу, яка, як і в більшості органів публічного управління, має тенденцію до поступового старіння.

Якісний аналіз кадрового потенціалу дозволяє відзначити достатній рівень професійної підготовки працівників, зокрема наявність вищої освіти за відповідними спеціальностями. Однак у сучасних умовах ключового значення набуває не лише формальна освіта, а й рівень розвитку цифрових компетентностей, управлінських навичок та здатності до безперервного навчання.

Для більш глибокого аналізу кадрової політики доцільно оцінити динаміку кількісних і якісних характеристик кадрового складу апарату управління громади (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка кількісних та якісних показників кадрового складу апарату управління Катеринівської сільської територіальної громади

Показники	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**Динаміка 2025/2021**	
						абс.	**%**
Загальна чисельність працівників апарату, осіб	28	27	27	29	30	+2	+7,1
Частка посадових осіб місцевого самоврядування, %	75,0	74,0	74,0	75,5	76,0	+1,0	+1,3
Частка працівників з вищою освітою, %	82,0	83,5	85,0	87,0	88,0	+6,0	+7,3
Частка працівників віком до 35 років, %	18,0	17,5	18,5	20,0	22,0	+4,0	+22,2
Частка працівників віком 50+, %	42,0	43,0	43,5	42,5	41,0	–1,0	–2,4
Середній стаж роботи в органі, років	9,5	9,8	10,2	10,0	9,7	+0,2	+2,1
Кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, осіб	6	7	9	12	15	+9	+150,0
Частка працівників з цифровими навичками, %	35,0	38,0	42,0	48,0	55,0	+20,0	+57,1
Кількість вакантних посад, од.	3	4	3	2	2	–1	–33,3
Рівень плинності кадрів, %	10,0	11,5	9,0	8,0	7,5	–2,5	–25,0

Джерело: складено автором з використанням [17] та додатку Г

Дані табл. 2.2 свідчать про поступове зміцнення кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування. Зокрема, спостерігається зростання частки працівників з вищою освітою та підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу, що є позитивною тенденцією в умовах цифрової трансформації. Водночас зберігається проблема вікової структури кадрів, оскільки частка працівників старшої вікової групи залишається значною. Позитивною є тенденція до зниження плинності кадрів та скорочення кількості вакантних посад, що свідчить про певну стабілізацію кадрового складу.

Важливим елементом кадрової політики є процес підбору та відбору персоналу. У Катеринівській сільській раді він здійснюється відповідно до чинного законодавства, із застосуванням конкурсних процедур. Проте використання сучасних цифрових інструментів рекрутингу залишається обмеженим, що знижує ефективність пошуку та залучення кваліфікованих кадрів.

Система професійного розвитку персоналу включає підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та семінарах. Водночас аналіз показує, що такі заходи мають переважно епізодичний характер і не завжди інтегровані у довгострокову стратегію розвитку кадрового потенціалу.

Оцінювання результативності діяльності працівників здійснюється відповідно до нормативних вимог, однак має формалізований характер і недостатньо орієнтоване на досягнення конкретних результатів. Використання сучасних підходів до управління ефективністю (KPI, індивідуальні плани розвитку) є обмеженим.

Мотиваційна політика громади базується переважно на матеріальних стимулах, визначених законодавством, та не повною мірою враховує нематеріальні чинники мотивації, такі як професійне зростання, визнання результатів праці, участь у прийнятті управлінських рішень.

Особливої уваги заслуговує рівень цифровізації кадрових процесів. Незважаючи на загальну позитивну динаміку цифровізації управління, впровадження сучасних HR-технологій (HRM-систем, HR-аналітики,

електронного навчання) у діяльність органу місцевого самоврядування є обмеженим. Це стримує підвищення ефективності кадрової політики та ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Узагальнюючи результати аналізу, можна виділити основні проблеми кадрової політики Катеринівської сільської територіальної громади:

- недостатній рівень розвитку цифрових компетентностей персоналу;
- обмежене використання сучасних HR-технологій;
- формалізований підхід до оцінювання результативності працівників;
- недостатня системність у підвищенні кваліфікації;
- домінування традиційних методів мотивації;
- тенденція до старіння кадрового складу.

Разом з тим, громада має значний потенціал для вдосконалення кадрової політики, зокрема за рахунок впровадження цифрових інструментів управління персоналом, розвитку компетентнісного підходу та підвищення гнучкості кадрових процесів.

На основі проведеного аналізу кадрового забезпечення, організації роботи персоналу та рівня впровадження сучасних управлінських підходів доцільно визначити тип кадрової політики, що реалізується в Катеринівській сільській територіальній громаді.

Як було обґрунтовано у теоретичному розділі, залежно від характеру управлінських рішень та ступеня активності впливу на кадрові процеси, виокремлюють пасивний, реактивний, превентивний та активний типи кадрової політики. В умовах цифрової трансформації доцільно також враховувати ступінь цифрової зрілості кадрових процесів.

З урахуванням отриманих результатів дослідження, кадрову політику Катеринівської сільської ради можна охарактеризувати як реактивно-превентивну з елементами цифрово-орієнтованого підходу.

Реактивний характер кадрової політики проявляється у тому, що управлінські рішення щодо персоналу здебільшого приймаються у відповідь на поточні проблеми та виклики, зокрема у сфері кадрового забезпечення,

плинності кадрів або змін у законодавстві. Превентивні елементи виявляються у прагненні керівництва громади до поступового вдосконалення кадрових процесів, зокрема через підвищення кваліфікації працівників та розвиток цифрових компетентностей.

Разом з тим, аналіз свідчить про наявність окремих ознак переходу до цифрово-орієнтованої кадрової політики, що проявляється у: поступовому впровадженні цифрових інструментів у діяльність органу місцевого самоврядування; підвищенні уваги до розвитку цифрових навичок персоналу; використанні електронних форм документообігу та комунікації.

Однак зазначені процеси мають фрагментарний характер і не формують цілісної цифрової HR-системи, що обмежує ефективність управління персоналом.

Основними характеристиками кадрової політики громади є:

- нормативно-орієнтований характер (домінування вимог законодавства у кадрових процедурах);
- обмежена стратегічність (відсутність довгострокового планування розвитку персоналу);
- часткова цифровізація кадрових процесів;
- переважання традиційних підходів до мотивації та оцінювання персоналу;
- поступове формування компетентнісного підходу.

У підсумку варто зазначити, що кадрова політика Катеринівської сільської ради перебуває на етапі трансформації від традиційної (реактивної) моделі до більш сучасної, орієнтованої на розвиток людського капіталу та використання цифрових технологій. Проте для досягнення високого рівня ефективності необхідним є її подальше вдосконалення на засадах стратегічності, системності та цифрової інтеграції. Результати проведеного аналізу свідчать про необхідність удосконалення кадрової політики Катеринівської сільської територіальної громади з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації.

2.3. Визначення впливу кадрової політики на стратегію розвитку Катеринівської сільської територіальної громади

Кадрова політика органу місцевого самоврядування є ключовим інструментом реалізації стратегії розвитку територіальної громади, оскільки саме людський капітал забезпечує виконання управлінських функцій, впровадження реформ та досягнення стратегічних цілей.

У сучасних умовах цифрової трансформації роль кадрової політики суттєво зростає, адже від рівня професійної підготовки, цифрових компетентностей та адаптивності персоналу залежить ефективність управлінських рішень і спроможність громади реагувати на зовнішні виклики.

Аналіз кадрової політики Катеринівської сільської ради дозволяє визначити її безпосередній вплив на ключові напрями стратегічного розвитку громади (табл. 2.3 і рис. 2.1).

Таблиця 2.3 – Вплив кадрової політики на реалізацію стратегічних напрямів розвитку громади

Стратегічний напрям розвитку	Елементи кадрової політики	Характер впливу	Проблеми	Потенціал розвитку
Економічний розвиток	підбір кадрів, розвиток компетенцій	забезпечує якість управління ресурсами	нестача фахівців	залучення молодих спеціалістів
Соціальний розвиток	соціальна політика, навчання персоналу	підвищує якість послуг	обмежені компетенції	розвиток soft skills
Цифрова трансформація	цифрові навички, HR-технології	визначає рівень цифровізації	недостатня цифрова зрілість	впровадження електронної системи HR
Інституційна спроможність	оцінювання, мотивація	підвищує ефективність управління	формалізованість процесів	KPI та performance management
Інвестиційна привабливість	професіоналізм персоналу	формує імідж громади	кадровий дефіцит	розвиток HR-бренду

Джерело: систематизовано автором

Рисунок 2.1 – Вплив кадрової політики на стратегію розвитку Катеринівської сільської територіальної громади

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, Gemini 4 Pro, 01.05.2026) на основі [17] та додатків А, Б, В, Г

Інформація, систематизована у табл. 2.3 і проілюстрована на рис. 2.1 доводить, що кадрова політика має комплексний вплив на всі ключові напрями розвитку громади. Зокрема, рівень професійної підготовки персоналу безпосередньо визначає ефективність управління фінансовими та земельними ресурсами, що впливає на економічний розвиток громади.

У соціальній сфері кадрова політика визначає якість надання публічних послуг, зокрема у сфері освіти, соціального захисту та охорони здоров'я. Недостатній рівень розвитку компетентностей персоналу може призводити до зниження ефективності реалізації соціальних програм.

Особливого значення набуває вплив кадрової політики на процеси цифрової трансформації. Саме рівень цифрових компетентностей персоналу визначає здатність органу місцевого самоврядування впроваджувати сучасні інформаційні технології, автоматизувати процеси управління та забезпечувати прозорість діяльності.

Інституційна спроможність громади значною мірою залежить від ефективності системи оцінювання та мотивації персоналу. Формалізований характер цих процесів знижує їх результативність і потребує впровадження сучасних підходів до управління ефективністю.

Водночас професіоналізм персоналу є важливим чинником формування позитивного іміджу громади та підвищення її інвестиційної привабливості.

У підсумку до другого розділу кваліфікаційної роботи підкреслимо, що було здійснено комплексний аналіз соціально-економічного розвитку Катеринівської сільської територіальної громади та особливостей формування і реалізації її кадрової політики в умовах цифрової трансформації. Громада характеризується відносною стабільністю демографічних показників, поступовим розвитком підприємницької діяльності та розширенням туристичного потенціалу. Аналіз кадрової політики дозволив встановити, що вона має переважно реактивно-превентивний характер та перебуває на етапі трансформації у напрямі цифрово-орієнтованої моделі. Визначено, що кадрова політика суттєво впливає на реалізацію стратегічних напрямів розвитку громади, зокрема економічного зростання, соціального розвитку, цифрової трансформації, інституційної спроможності та інвестиційної привабливості. Разом з тим, встановлено наявність системних проблем у сфері кадрового забезпечення, зокрема недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, обмежене використання сучасних HR-технологій, формалізований підхід до оцінювання результативності працівників та недостатня стратегічність кадрової політики.

Отже, результати дослідження механізму розробки та реалізації кадрової політики Катеринівської сільської ради дозволяють зробити висновок, що кадрова політика є системоутворюючим фактором реалізації стратегії розвитку громади. Її ефективність визначає рівень інституційної спроможності, якість публічних послуг, темпи цифрової трансформації та інвестиційну привабливість території. Виявлені проблеми у сфері кадрового забезпечення свідчать про необхідність удосконалення кадрової політики з урахуванням сучасних викликів, що стане предметом дослідження у розділі 3.

РОЗДІЛ 3
СИНХРОНІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УСТАНОВ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ВИМОГАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Створення моделі кадрової політики на засадах сталого розвитку

У сучасних умовах трансформації публічного управління особливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність установ системи публічного управління. Кадрова політика при цьому виступає ключовим інструментом забезпечення досягнення стратегічних цілей державних установ та органів місцевого самоврядування, оскільки саме людський капітал визначає здатність інституцій до ефективного функціонування, інноваційного розвитку та адаптації до змін.

Синхронізація кадрової політики з цілями сталого розвитку передбачає узгодження процесів формування, розвитку та використання персоналу з довгостроковими соціальними, економічними та інституційними пріоритетами громади. У цьому контексті особливого значення набуває орієнтація на Цілі сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs), які визначають глобальні орієнтири розвитку суспільства.

Для установ системи публічного управління та адміністрування найбільш релевантними є такі цілі:

- забезпечення якісної освіти і безперервного навчання персоналу: SDG 4;
- сприяння гідній праці та економічному зростанню: SDG 8;
- формування ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій: SDG 16.

Інтеграція зазначених цілей у кадрову політику передбачає перехід від традиційного адміністративного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на розвиток компетентностей, підвищення залученості персоналу та впровадження цифрових технологій.

Сучасна кадрова політика в системі публічного управління повинна базуватися на чітких ключових принципах.

1. Стратегічна узгодженість: відповідність кадрових рішень стратегічним цілям розвитку.

2. Сталий розвиток людського капіталу: інвестування у професійний і особистісний розвиток персоналу.

3. Цифровізація: активне використання цифрових технологій у HR-процесах.

4. Інклюзивність та рівність: забезпечення рівного доступу до можливостей розвитку.

5. Гнучкість та адаптивність: здатність кадрової системи швидко реагувати на зміни.

6. Прозорість та підзвітність: відкритість кадрових процесів.

З метою більш чіткого відображення взаємозв'язку між кадровою політикою установ публічного управління та цілями сталого розвитку доцільно систематизувати відповідні напрями, інструменти їх реалізації та очікувані результати. Такий підхід дозволяє не лише структурувати основні елементи кадрової політики, а й визначити її роль у досягненні стратегічних орієнтирів сталого розвитку. Узагальнення зазначених аспектів представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Взаємозв'язок кадрової політики та цілей сталого розвитку

Ціль сталого розвитку	**Напрям кадрової політики**	**Інструменти реалізації**	**Очікуваний ефект**
SDG 4 – Якісна освіта	розвиток компетентностей	навчання, e-learning	підвищення кваліфікації
SDG 8 – Гідна праця	мотивація та зайнятість	стимулювання, HR-бренд	зростання продуктивності
SDG 16 – Ефективні інституції	управління персоналом	KPI, цифрові HR-системи	підвищення ефективності

Джерело: складено автором

Інформація, систематизована у таблиці 3.1 підтверджує той факт, що кадрова політика установ публічного управління має багатовимірний характер і

безпосередньо впливає на реалізацію ключових цілей сталого розвитку. Зокрема, розвиток компетентностей персоналу забезпечує підвищення якості управлінських рішень, ефективна мотиваційна політика сприяє зростанню продуктивності праці, а впровадження цифрових інструментів управління персоналом підвищує інституційну спроможність організації.

Водночас зазначені елементи не функціонують ізольовано, а формують цілісну систему, у межах якої кадрова політика виступає інтегруючим чинником забезпечення сталого розвитку. З огляду на це, доцільно узагальнити взаємозв'язки між складовими кадрової політики та цілями сталого розвитку у вигляді концептуальної моделі (рис. 3.1), яка відображає логіку їх взаємодії та кінцеві результати.

Рисунок 3.1 – Модель синхронізації кадрової політики установ системи публічного управління з вимогами сталого розвитку

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, Gemini 4 Pro, 01.05.2026) на основі [26; 38; 41; 55]

Синхронізація кадрової політики зі сталим розвитком дозволяє трансформувати її з інструменту адміністративного забезпечення діяльності державних установ та органів місцевого самоврядування у стратегічний

механізм формування конкурентоспроможної та інституційно спроможної структури. Такий підхід забезпечує не лише підвищення ефективності управління персоналом, а й створює передумови для досягнення довгострокових цілей розвитку.

Відповідно меті дослідження кваліфікаційної роботи доцільно підкреслити, що кадрова політика органів місцевого самоврядування потребує якісного оновлення, зумовленого цифровою трансформацією, зростанням вимог до професійної компетентності персоналу та необхідністю забезпечення високого рівня інституційної спроможності громади. Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать про наявність низки проблем у сфері кадрового забезпечення Катеринівської сільської ради, зокрема недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, обмежене використання сучасних HR-технологій, формалізований підхід до оцінювання результативності та відсутність стратегічного бачення розвитку людського капіталу.

Це зумовлює необхідність розробки комплексних напрямів модернізації кадрової політики (рис. 3.2).

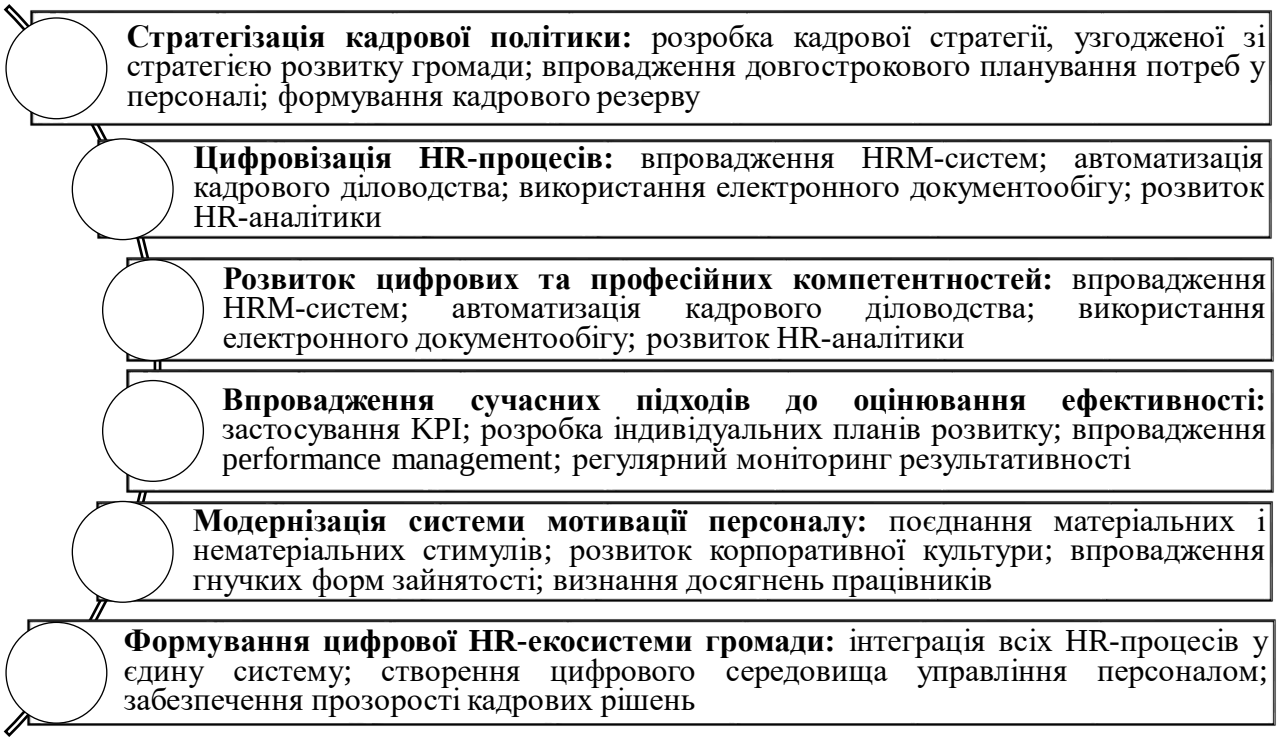

Рисунок 3.2 – Модель модернізації кадрової політики Катеринівської громади

Джерело: проілюстровано автором

Ключові напрями модернізації кадрової політики Катеринівської сільської ради представлені на рис. 3.2. передбачають перехід від реактивної моделі до стратегічно орієнтованого управління персоналом, побудованого на основі цифрових технологій.

Запропоновані напрями модернізації кадрової політики формують основу переходу до сучасної моделі управління персоналом, орієнтованої на розвиток людського капіталу та використання цифрових технологій. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність діяльності органу місцевого самоврядування, забезпечити якість публічних послуг та посилити конкурентоспроможність громади.

Отже, впровадження принципів сталого розвитку у кадрову політику органу місцевого самоврядування є необхідною умовою підвищення його ефективності в умовах цифрової трансформації. Це вимагає переходу до стратегічно орієнтованої моделі управління персоналом, що інтегрує розвиток компетентностей, цифровізацію HR-процесів та забезпечення інституційної спроможності громади.

3.2. Цифрові та інноваційні інструменти реалізації кадрової політики установ публічного управління

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління ефективна реалізація кадрової політики неможлива без активного використання цифрових та інноваційних інструментів управління персоналом. Вони забезпечують підвищення продуктивності праці, оптимізацію кадрових процесів, прозорість управлінських рішень та розвиток людського капіталу.

Цифровізація кадрової політики передбачає перехід від традиційних адміністративних процедур до інтегрованих цифрових HR-рішень, що базуються на використанні інформаційних технологій, аналітики даних та сучасних підходів до управління персоналом. Ключові цифрові інструменти кадрової політики систематизовані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Цифрові інструменти реалізації кадрової політики

Інструмент	**Функціональне призначення**	**Переваги**	**Очікуваний результат**
HRM-системи	автоматизація HR-процесів	економія часу	ефективність управління
e-HR	цифровізація документообігу	прозорість	швидкість рішень
HR-аналітика	аналіз даних	обґрунтованість	якість управління
LMS	навчання персоналу	доступність	розвиток компетентностей
KPI-системи	оцінювання персоналу	об’єктивність	зростання продуктивності
Інструменти внутрішніх комунікацій	забезпечення взаємодії персоналу, обміну інформацією та координації діяльності	оперативність комунікації, підвищення залученості	покращення командної роботи та організаційної ефективності

Джерело: систематизовано автором

HRM-системи (Human Resource Management Systems) є основою цифровізації кадрових процесів та забезпечують автоматизацію таких функцій: облік персоналу; ведення кадрового діловодства; управління відпустками; формування звітності. Ефект від використання такого інструменту визначається зниженням адміністративного навантаження та підвищенням точності даних.

Електронне управління персоналом (e-HR) передбачає використання електронного документообігу та цифрових сервісів, а саме: електронні особові справи; цифрові підписи; онлайн-комунікація. Результатом використання є підвищення швидкості та прозорості кадрових процесів.

HR-аналітика (HR Analytics) дозволяє приймати управлінські рішення на основі даних: аналіз плинності кадрів; оцінка ефективності персоналу; прогноз кадрових потреб. Завдяки такому інструменту зростає обґрунтованість управлінських рішень.

LMS-платформи (Learning Management Systems) забезпечують підвищення кваліфікації та адаптивності персоналу за допомогою: безперервного навчання персоналу; розвитку цифрових компетентностей; індивідуальних освітніх траєкторій.

Цифрові інструменти оцінювання персоналу підвищують об’єктивність оцінювання персоналу шляхом впровадження KPI-системи; онлайн-оцінювання та механізмів оцінки продуктивності (performance management).

Інструменти внутрішніх комунікацій сприяють покращенню взаємодії та командної роботи завдяки: корпоративним порталам; месенджерам; системам управління завданнями.

Ключові інструменти цифрової HR-екосистеми у сфері публічного управління описані на рисунку 3.3.

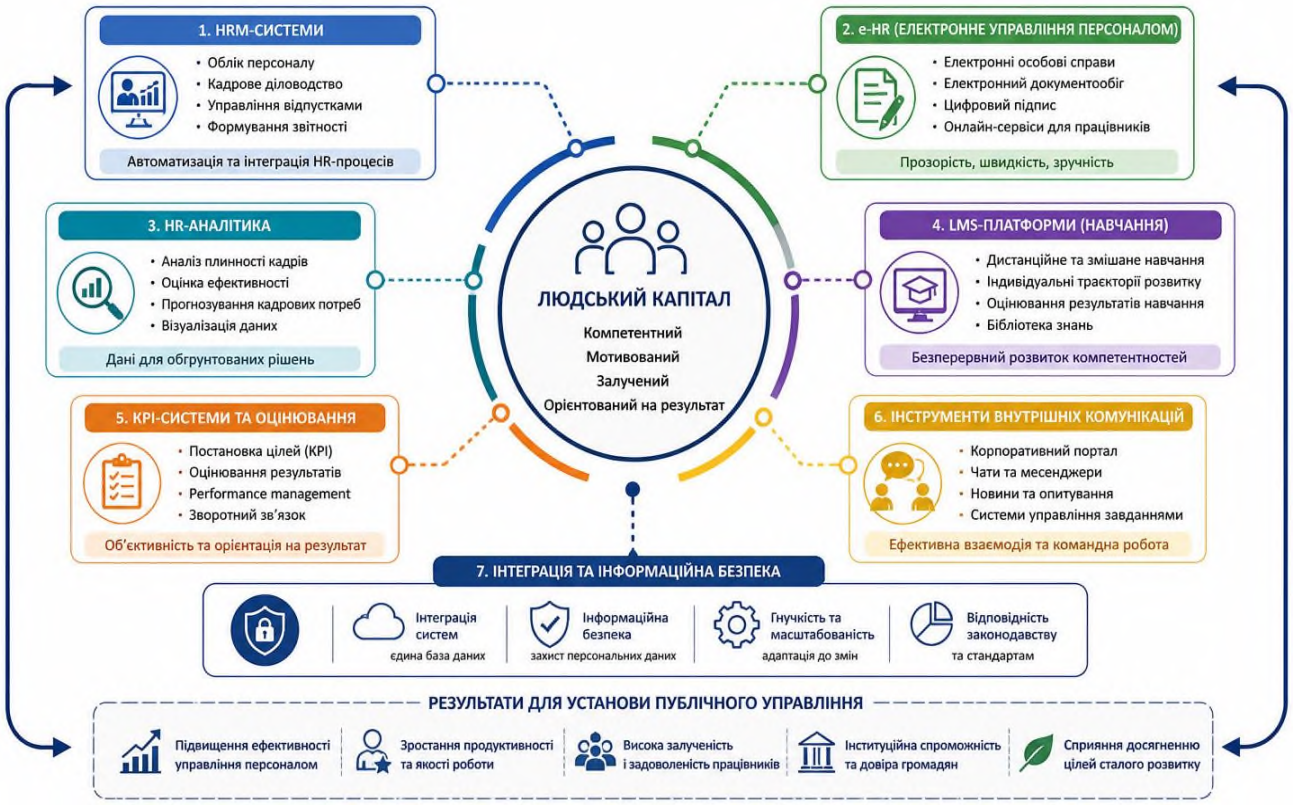

Рисунок 3.3 – Цифрова HR-екосистема у сфері публічного управління

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, Gemini 4 Pro, 01.05.2026) на основі [5; 22; 26; 36; 38; 41; 55]

Як показано на рис. 3.3, цифрова HR-екосистема установи публічного управління являє собою інтегровану систему взаємопов’язаних цифрових інструментів і технологій, спрямованих на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами. Центральним елементом такої системи виступає людський капітал, який розглядається як ключовий стратегічний ресурс сучасної публічної установи.

Основу цифрової HR-екосистеми формують HRM-системи та електронне управління персоналом (e-HR), що забезпечують автоматизацію кадрових процесів, електронний документообіг і підвищення прозорості управлінських процедур. Водночас важливе значення має використання HR-аналітики, яка дозволяє здійснювати моніторинг кадрових показників, прогнозувати кадрові потреби та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу даних.

Не менш важливим компонентом цифрової HR-екосистеми є LMS-платформи та інструменти цифрового навчання, що забезпечують безперервний професійний розвиток працівників і формування необхідних цифрових компетентностей. У сучасних умовах особливого значення набувають також KPI-системи та цифрові інструменти оцінювання персоналу, які сприяють підвищенню об’єктивності оцінювання результатів праці та орієнтації персоналу на досягнення стратегічних цілей установи.

Крім того, важливу роль відіграють інструменти внутрішніх комунікацій, які забезпечують ефективну взаємодію між працівниками, сприяють формуванню організаційної культури та підвищують рівень залученості персоналу до процесів управління.

Інтеграція зазначених цифрових компонентів формує цілісне інформаційне середовище управління персоналом, що забезпечує підвищення ефективності кадрової політики, розвиток людського капіталу, зміцнення інституційної спроможності та сприяє досягненню цілей сталого розвитку у сфері публічного управління.

Окрім базових цифрових інструментів, сучасна кадрова політика передбачає використання інноваційних підходів. Найбільш поширеними є:

- people analytics (глибокий аналіз поведінки персоналу);
- гейміфікація навчання (підвищення мотивації до розвитку);
- штучний інтелект у HR (автоматизація відбору персоналу);
- remote HR-management (управління дистанційною роботою);
- digital employer branding (формування іміджу роботодавця).

Практика доводить, що використання цифрових та інноваційних

інструментів дозволяє суттєво підвищити ефективність кадрової політики, забезпечити її прозорість, гнучкість та орієнтацію на результат. Це створює передумови для формування сучасної моделі управління людськими ресурсами, здатної забезпечити сталий розвиток установ публічного управління.

Отже, цифровізація кадрової політики є ключовим напрямом її модернізації, що забезпечує підвищення ефективності управління персоналом, розвиток компетентностей та реалізацію стратегічних цілей установ публічного управління в умовах сталого розвитку.

3.3. Оцінка готовності персоналу Катеринівської сільської ради до впровадження цифрово-орієнтованої кадрової політики

З метою визначення перспектив впровадження цифрово-орієнтованої кадрової політики доцільним є проведення оцінки рівня готовності персоналу Катеринівської сільської ради до використання сучасних цифрових HR-інструментів. Така оцінка дозволяє визначити сильні сторони кадрового потенціалу, виявити проблемні аспекти та сформувати напрями подальшої цифрової трансформації кадрової системи.

Оцінювання готовності персоналу до впровадження цифрово-орієнтованої кадрової політики доцільно здійснювати за такими критеріями:

- рівень цифрових компетентностей;
- готовність до професійного навчання;
- адаптивність до організаційних змін;
- рівень мотивації до цифровізації;
- використання цифрових інструментів у професійній діяльності;
- рівень підтримки інновацій з боку керівництва.

На основі проведеного узагальненого аналізу встановлено, що персонал Катеринівської сільської ради характеризується переважно середнім рівнем готовності до цифрової трансформації кадрової політики. Водночас спостерігається позитивна тенденція до зростання рівня цифрових

компетентностей та поступового впровадження цифрових інструментів у кадрові процеси.

Як свідчать результати оцінювання, найбільш сильними сторонами кадрового потенціалу є підтримка цифрових змін з боку керівництва та готовність працівників до професійного розвитку. Це створює сприятливі передумови для впровадження сучасних HR-технологій та цифрових інструментів управління персоналом.

Водночас недостатній рівень практичного використання цифрових HR-сервісів і потреба у розвитку цифрових компетентностей свідчать про необхідність системного навчання персоналу та подальшої цифровізації кадрових процесів

Результати оцінки представлені в табл. 3.3 і проілюстровані на рис. 3.4.

Таблиця 3.3 – Бальна оцінка готовності персоналу Катеринівської сільської ради до впровадження цифрово-орієнтованої кадрової політики

Критерій оцінювання	Характеристика стану	Бальна оцінка (1–5)	Інтерпретація результату
Цифрові компетентності персоналу	працівники володіють базовими цифровими навичками та офісними сервісами	3,0	середній рівень
Готовність до професійного навчання	персонал позитивно ставиться до підвищення кваліфікації та онлайн-навчання	4,2	вище середнього
Адаптивність до організаційних змін	працівники поступово адаптуються до цифрових змін	3,1	середній рівень
Мотивація персоналу до цифровізації	наявна зацікавленість у використанні цифрових технологій	3,2	середній рівень
Використання цифрових сервісів у роботі	цифрові HR-інструменти використовуються частково	2,7	нижче середнього
Підтримка цифрових змін з боку керівництва	керівництво підтримує впровадження цифрових рішень	4,1	високий рівень
Середній інтегральний показник		3,4	середній рівень готовності

Джерело: складено автором

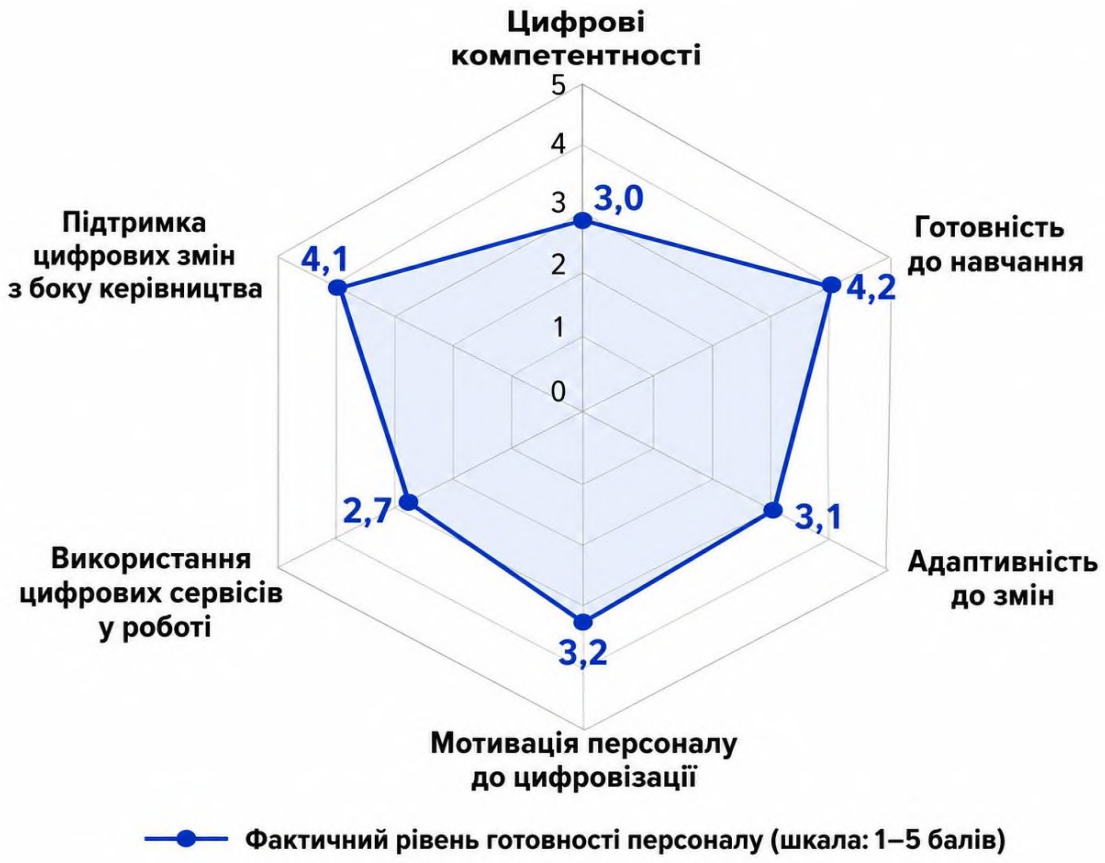

Рисунок 3.4 – Рівень готовності персоналу до цифрової трансформації кадрової політики

Джерело: проілюстровано автором

Результати проведеної бальної оцінки свідчать, що загальний рівень готовності персоналу Катеринівської сільської ради до впровадження цифрово-орієнтованої кадрової політики є середнім. Найвищі показники отримали критерії готовності до професійного навчання та підтримки цифрових змін з боку керівництва, що формує позитивні передумови для подальшої цифрової трансформації кадрової системи. Водночас найнижчий показник зафіксовано щодо практичного використання цифрових сервісів у повсякденній діяльності, що свідчить про необхідність активізації процесів цифровізації кадрових процедур, розширення використання HRM-систем та розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Отримані результати підтверджують доцільність реалізації запропонованих у роботі заходів щодо модернізації кадрової політики та

впровадження цифрових HR-інструментів у діяльність установ системи публічного управління.

У підсумку зазначимо, що у третьому розділі досліджено напрями синхронізації кадрової політики установ системи публічного управління з вимогами сталого розвитку в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що сучасна кадрова політика повинна базуватися на принципах стратегічності, цифровізації, розвитку людського капіталу та інституційної спроможності.

Визначено концептуальні засади інтеграції кадрової політики з цілями сталого розвитку, зокрема у контексті забезпечення якісної освіти, гідної праці та формування ефективних інституцій. Доведено, що кадрова політика виступає важливим інструментом реалізації стратегічних пріоритетів розвитку установ публічного управління.

У результаті дослідження охарактеризовано сучасні цифрові та інноваційні інструменти реалізації кадрової політики, серед яких HRM-системи, e-HR, HR-аналітика, LMS-платформи, KPI-системи та інструменти внутрішніх комунікацій. Встановлено, що їх впровадження сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів, розвитку цифрових компетентностей персоналу та оптимізації управлінської діяльності.

Проведена оцінка готовності персоналу Катеринівської сільської ради до впровадження цифрово-орієнтованої кадрової політики засвідчила середній рівень готовності до цифрової трансформації. Водночас виявлено позитивні передумови для подальшої модернізації кадрової системи, зокрема високий рівень підтримки цифрових змін з боку керівництва та готовність персоналу до професійного розвитку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що синхронізація кадрової політики з вимогами сталого розвитку є важливою передумовою підвищення ефективності функціонування установ системи публічного управління, зміцнення їх інституційної спроможності та забезпечення якісного надання публічних послуг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального завдання щодо формування кадрової політики органу місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Встановлено, що в умовах цифровізації публічного управління кадрова політика органів місцевого самоврядування набуває стратегічного значення та виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності публічних інституцій. Доведено, що сучасна кадрова політика повинна базуватися на принципах стратегічності, адаптивності, цифровізації, розвитку людського капіталу та орієнтації на цілі сталого розвитку.

2. Досліджено теоретичні основи формування кадрової політики органів місцевого самоврядування та визначено основні формоутворюючі чинники її ефективності. Встановлено, що найбільший вплив на результативність кадрової політики здійснюють організаційно-управлінські, соціально-економічні, нормативно-правові, цифрово-технологічні та освітньо-компетентнісні чинники. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційної кадрової роботи до сучасної моделі стратегічного HR-менеджменту.

3. Визначено особливості формування типу кадрової політики в умовах цифрової трансформації публічного управління. Доведено, що сучасна кадрова політика повинна поєднувати елементи цифрової адаптивності, інноваційності, гнучкості та орієнтації на розвиток цифрових компетентностей персоналу. Узагальнено сучасні цифрові інструменти реалізації кадрової політики, серед яких HRM-системи, e-HR, HR-аналітика, LMS-платформи, KPI-системи та інструменти внутрішніх комунікацій.

4. Проведено аналіз соціально-економічного розвитку Катеринівської сільської територіальної громади Кропивницького району Кіровоградської області. Встановлено, що громада характеризується достатнім рівнем ресурсного потенціалу, розвиненою соціальною інфраструктурою та позитивними

тенденціями цифровізації управлінських процесів. Водночас виявлено низку проблем, пов’язаних із демографічними змінами, потребою у розвитку цифрових компетентностей персоналу та модернізації кадрової системи.

5. Проаналізовано сучасний стан кадрової політики Катеринівської сільської ради та визначено її основні особливості. Встановлено, що кадрова політика громади має переважно адаптивний характер та орієнтована на забезпечення стабільного функціонування органу місцевого самоврядування. Водночас існує необхідність посилення стратегічної складової кадрової політики, удосконалення системи професійного розвитку персоналу та впровадження цифрових HR-технологій.

6. Проведено оцінку готовності персоналу Катеринівської сільської ради до впровадження цифрово-орієнтованої кадрової політики. За результатами дослідження встановлено середній рівень готовності персоналу до цифрової трансформації. Найбільш позитивними чинниками визначено готовність працівників до професійного навчання та підтримку цифрових змін з боку керівництва. Разом із тим виявлено необхідність активізації процесів цифровізації кадрових процедур та розвитку практичних цифрових компетентностей працівників.

7. Розроблено напрями синхронізації кадрової політики установ системи публічного управління з вимогами сталого розвитку. Обґрунтовано, що інтеграція принципів сталого розвитку у кадрову політику сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, розвитку людського капіталу, зміцненню інституційної спроможності та покращенню якості публічних послуг.

8. Запропоновано комплекс цифрових та інноваційних інструментів реалізації кадрової політики, спрямованих на модернізацію HR-процесів у системі публічного управління. Доведено, що впровадження цифрової HR-екосистеми забезпечить автоматизацію кадрових процедур, підвищення ефективності управлінських рішень, розвиток цифрових компетентностей персоналу та посилення адаптивності органів місцевого самоврядування до

сучасних викликів.

9. Визначено очікувані результати реалізації запропонованих заходів, серед яких підвищення рівня цифровізації кадрової системи, удосконалення системи професійного розвитку персоналу, зміцнення інституційної спроможності органу місцевого самоврядування та забезпечення сталого розвитку територіальної громади.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації є необхідною передумовою забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління, підвищення якості публічних послуг та реалізації стратегічних цілей сталого розвитку територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воробйова Н. П., Познякова Т. В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 60–73.

2. Гавкалова Н. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства: монографія / Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 251 с.

3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2017. 528 с.

4. Гончарук Н. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного управління. 2023. № 11 (2). С. 24–30. DOI: https://doi.org/10.15421/152315

5. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти пу-блічного управління. No10(6). 2022. С.46-54. DOI: https://doi.org/10.15421/152243

6. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=1152800000

7. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5

8. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.

9. Закон України «Про державну службу» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

10. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» URL:

https://ips.ligazakon.net/document/view/z970280?an=1

11. Закон України «Про засади державної регіональної політики» URL: https://ips.ligazakon.net/document/JF4ZI00A

12. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text

13. Закон України «Про інноваційну діяльність» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

14. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text

15. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text

16. Занора В., Зачосова Н., Поковба Д. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. Економіка та суспільство, (38). 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3

17. Катеринівська сільська рада. Офіційний сайт. URL: https://katerynivska-gromada.gov.ua/

18. Конституція України. URL: https://ips.ligazakon.net/document/Z960254K

19. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. Теорія та практика державного управління. 2023. Вип. 2 (77). С. 38–53. DOI: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-03

20. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади: станом на 01 липня 2023 р. Децентралізація: вебсайт. 2023. URL: https:// https://decentralization.gov.ua/

21. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/

22. Нинюк І. І. Децентралізація як механізм підвищення стійкості місцевого самоврядування в Україні. Суспільство та національні інтереси. Київ : Наукові перспективи, 2025. № 6(14). С. 855–869. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-855-869

23. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256

24. Оболенський О. Ю. Державна служба: підручник. Київ. КНЕУ. 2011. 472 с. URL: https://kneu.edu.ua

25. Обушна Н.І., Петринська В.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. Наукові перспективи. 2021. № 4(10). С. 148–162.

26. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2023. Том. 18, №. 2. С. 85-89. DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-13/14

27. Офіційний веб-сайт Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) URL: https://unic.org.ua/partners/4/

28. Офіційний веб-сайт Європейської комісії в Україні URL: https://www.euam-ukraine.eu/ua/eu-and-euam/

29. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів. URL: http://surl.li/lzzdbm

30. Програма економічного і соціального розвитку Кіровоградської області на 2026 рік. URL: https://www.oblrada.kr.ua/commission-decission/pro-programu-ekonomichnogo-i-sotsialnogo-rozvitku-kirovogradskoi-oblasti-na-2026-rik-29-12-2025

31. Програмою Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Конкурентоспроможна економіка України» URL: https://www.usaid.gov/uk/ukraine/economic-growth

32. Про затвердження Програми економічного та соціального розвитку Кропивницької міської територіальної громади на 2024-2026 роки (Програми відновлення) URL: https://kr-rada.gov.ua/ekonomika/programa-ekonomichnogo-i-sotsialnogo-rozvitku-ek/

33. Проєкт стратегії розвитку Кропивницької міської територіальної громади на період до 2030 року. URL: https://kr-rada.gov.ua/strategiya-2030/novini-strategy-2030/

34. Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Кіровоградської області» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/716-2020-%D1%80#Text

35. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 14.04.2021 року №366-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text

36. Сергієнко Л. В., Крикун О. Д., Петрик С. М. Кадрова політика в органах державної влади: оцінка сучасного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1530

37. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html

38. Сочинська-Сибірцева І.М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. *Науково-виробничий журнал: Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво №4(121). 2021. с. 50-55. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=143

39. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки. *Економіка і організація управління.* №3 (23), 2016. С. 302-308.

40. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. М. В. Шкробот. відп ред. Т. В. Іванова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

41. Теплов С.О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект/ Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 7.

42. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на

період до 2030 року» від 30.09.2019 року №722/2019 URL: https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825

43. Указ Президента України «Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму» від 18.08.2020 року №329/2020 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329/2020#Text

44. Указ Президента України «Про Стратегію людського розвитку» від 02.06.2021 року №225/2021 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0036525-21#Text

45. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

46. Управління персоналом на державній службі. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi

47. Ушкаренко І., & Соловйов А. (2023). Соціальні інновації у системі сталого розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (7). URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-05

48. Balan O.S. A Model for Innovative Human Resource Management Technologies Implementation into the Civil Service of Ukraine. Economics: time realities. Scientific journal, 6(76), pp. 17-26. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/17.pdf

49. David Ulrich. Four HR Roles. URL: https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/

50. Davies H. Innovations in HR management. URL: www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management

51. EMA Partners International, executive search & leadership advisory : HR у час війни 2022 URL:https://www.ema-partners.com/europe/ukraine

52. Felix Rose-Collins. Майбутнє HR-технологій: Інновації, що формують робоче місце завтрашнього дня. URL: http://surl.li/xuybss

53. Ferron D., Lomas F. (2020). Eight forces driving HR transformation right

now. EY. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now

54. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2023). Gartner. URL: https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy

55. HR-менеджмент: навчальний посібник / І. М. Сочинська-Сибірцева, А.О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький, 2022. 278 с. http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12269

56. OECD (2025) *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*, OECD Publishing, Paris. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en

57. Public Administration in Ukraine. Assessment against the Principles of Public Administration. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html

ДОДАТКИ