

**Миколаївський національний аграрний університет
Міністерство освіти і науки України**



ШИШПАНОВА НАТАЛІА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК [331.101.262:332.133:351]005

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ
РЕГІОНУ**

08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

Реферат

дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Миколаїв – 2026

Дисертацією є рукопис.
Роботу виконано у Миколаївському національному аграрному університеті.

Науковий консультант – докторка економічних наук, професорка,
Гончаренко Ірина Василівна,
Миколаївський національний аграрний університет, професорка кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки

Опоненти: докторка економічних наук, професорка,
Медвідь Вікторія Юрївна,
Полтавський державний аграрний університет, завідувачка кафедри економіки та публічного управління

докторка економічних наук, професорка,
Вуйченко Марина Анатоліївна,
Уманський національний університет, професорка кафедри менеджменту

докторка економічних наук, професорка,
Патика Наталія Іванівна,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», завідувачка відділу соціально-економічного розвитку сільських територій

Захист відбудеться «25» вересня 2026 р. о 09.00 на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 38.806.01 у Миколаївському національному аграрному університеті за адресою: 540089, м.Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9, конференц-зала.

З дисертацією можна ознайомитися на офіційному сайті Миколаївського національного аграрного університету <https://www.mnau.edu.ua/spec-vchen-rad/d-38-806-01/ogoloshennya/> та у бібліотеці університету за адресою: 54010, м. Миколаїв, вул. Ген. Карпенко, 73, Навчальний корпус №1.

Реферат в електронній формі розміщений на офіційному веб-сайті Миколаївського національного аграрного університету <https://www.mnau.edu.ua/spec-vchen-rad/d-38-806-01/ogoloshennya/>.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



Альона КЛЮЧНИК

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Обґрунтування вибору теми дослідження. Протягом останнього десятиліття в Україні спостерігається поглиблення структурних диспропорцій у відтворенні, розвитку та використанні трудових ресурсів, що має системний характер і суттєво впливає на розвиток національної економіки та її регіонів. Особливо відчутними ці процеси стали після повномасштабного вторгнення РФ, що спричинили падіння економічної активності, переміщення значної частини населення, втрату робочих місць і зміну географії економічних можливостей. Унаслідок цього ринок праці характеризується кількісним скороченням трудового потенціалу, перерозподілом робочої сили між регіонами, зростанням ролі цифрової та дистанційної зайнятості, посиленням конкуренції за кваліфікованих працівників і зміною вимог до професійних компетентностей. За умов трансформації соціально-економічного простору України управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону набуває стратегічного значення. Ефективність формування, розподілу та використання кадрового потенціалу органів державної влади, місцевого самоврядування, установ освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту, громадського сектору безпосередньо впливає на якість людського розвитку, рівень забезпечення населення суспільними благами, конкурентоспроможність регіональної економіки та відтворення продуктивних сил. Для регіонів, територіально наближених до зони бойових дій, характерним є посилення ризиків втрати трудового потенціалу, зростання міграційної активності населення та поглиблення диспропорцій у кадровому забезпеченні публічної сфери. За таких умов особливого значення набуває формування ефективних механізмів управління трудовими ресурсами, спрямованих на забезпечення стійкості регіональних соціально-економічних систем, підтримання належного рівня суспільних послуг та створення передумов для повоєнного відновлення і розвитку територій.

Сучасна економічна наука засвідчує розширення підходів до розуміння трудових ресурсів. У межах традиційних підходів Бойко О., Богацька Н., Давидюк Т., Гендега А., Конєва А., Сьомченко В. розглядають трудові ресурси переважно з позицій їх кількісного складу, структури, стану та використання. Водночас Антохов А., Балабанова Л., Сардак Е., Сапега А. акцентують увагу на професійних якостях персоналу, знаннях, компетентностях, інтелектуалізації та інноваційних аспектах трудової діяльності. Лібанова Е., Лісогор Л., Патики Н., Вуйченко М., Федоришина Л. досліджують демографічні, міграційні, регіональні, соціально-економічні та соціально-психологічні чинники формування і використання трудового потенціалу. Таким чином, трудові ресурси розглядаються як стратегічний чинник соціально-економічного розвитку.

Зростає науковий інтерес до функціонування трудових ресурсів у публічній сфері. Проте наявні дослідження цієї проблематики залишаються фрагментарними. Так, Акімова Л., Ващенко К., Гончарук Н., Грищук А., Іванченко Ю., Липовська Н., Прудиус О., Прудиус Л., Романенко Є., Сидоренко Н., Шевченко С., Щокін Р. зосереджують увагу на питаннях державної служби й управління персоналом органів публічної влади. У працях Богомолової К., Васильєвої О., Гончаренко І., Ключник А., Медвідь В., Подольської О., Приліпка С., Решетняк О., Шебаніна В., Шликової В.

висвітлено управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування. Аведян Л., Бобровська О., Бондаренко Д., Власенко Т., Гавкалова Н., Івашова Л., Корнієвський С., Павленко О. досліджують інституційні й методологічні засади публічного управління регіональним розвитком, які формують теоретичне підґрунтя для визначення місця трудових ресурсів у реалізації державної та регіональної політики й розвитку територій.

Однак попри значний науковий доробок, єдиної концепції управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону не сформовано. Відсутні інтегровані моделі, що враховують регіональні диспропорції, цифровізацію, компетентнісний підхід, вимоги воєнного часу, принципи належного врядування, інклюзивність, кадрову стійкість та євроінтеграційні стандарти. Саме тому управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону постає одним із ключових напрямів економічної політики та потребує комплексного теоретико-методичного обґрунтування і практичних рішень. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні теоретичних, методологічних та прикладних аспектів HRM у публічній сфері, розробленні багаторівневих моделей, механізмів і інструментів, що відповідають європейським стандартам, принципам інклюзивності, цифровізації та вимогам воєнного часу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.

Робота виконана в межах тем науково-дослідної роботи Миколаївського національного аграрного університету:

«Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744) – систематизовано інституційно-функціональну архітектуру публічної сфери Миколаївського регіону та виокремлено чотири її основні складові: державну службу; органи місцевого самоврядування; інститути громадянського суспільства; установи соціальної сфери. Такий підхід дав змогу комплексно дослідити особливості формування, використання та розвитку трудових ресурсів публічної сфери регіону;

«Формування механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону» (номер державної реєстрації 0124U003544) – обґрунтовано авторську багаторівневу модель управління трудовими ресурсами публічної сфери України. Модель інтегрує чотири взаємопов'язані рівні: нормативно-правовий (забезпечує законодавчі та регуляторні засади кадрової системи), центрально-інституційний (визначає роль НАДС у формуванні єдиної кадрової політики), координаційний (узгоджує політики між центральним і регіональним рівнями) та виконавчий (реалізує практичні HR-процеси).

Дисертаційна робота відповідає другому пріоритетному напрямку розвитку науки і техніки, визначеному статтею 3 Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11 липня 2001 р. № 2623-III, – фундаментальні наукові дослідження із найважливіших проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави; узгоджується із Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року, визначеними Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. №722/2019, зокрема щодо сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній

праці для всіх; з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. №695, у частині розвитку людського капіталу та забезпечення спроможності територіальних громад; зі Стратегією розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, схваленою Координаційною радою з питань професійного навчання при НАДС 22 серпня 2023 року.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад, методологічних підходів та практичних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону, розроблення комплексної багаторівневої моделі HRM у публічній сфері та визначення стратегічних напрямів її розвитку в умовах європейської інтеграції та викликів воєнного часу.

Для досягнення мети в роботі поставлені та виконані такі основні завдання:

- розкрити сутність, понятійні межі та структуру трудових ресурсів публічної сфери регіону, визначити ключові фактори їх формування та розвитку;
- узагальнити концептуальні підходи до управління трудовими ресурсами публічної сфери, простежити їх еволюцію та сучасні наукові інтерпретації;
- систематизувати зарубіжні моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери, зокрема американську, західноєвропейську та скандинавську, й обґрунтувати можливості адаптації їх окремих елементів в Україні;
- ідентифікувати методи, моделі та цифрові інструменти HRM-аналітики у публічній сфері, сформулювати систему критеріїв та індикаторів їх оцінювання;
- сформулювати методологічні засади побудови системи управління трудовими ресурсами публічної сфери, обґрунтувати її принципи та структурні елементи;
- розробити методику формування політики гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери та визначити індикатори оцінювання гендерно-інклюзивного управління;
- охарактеризувати особливості функціонування публічної сфери Миколаївської області, у тому числі інституційно-організаційну структуру державних органів та органів місцевого самоврядування;
- проаналізувати кадрову політику органів публічного управління регіону, виявити ключові проблеми, диспропорції та тенденції її розвитку;
- оцінити стан і результативність системи підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетентностей трудових ресурсів публічної сфери регіону, визначити її відповідність сучасним викликам;
- обґрунтувати роль гендерно-інклюзивної політики у розвитку трудових ресурсів публічної сфери та запропонувати напрями її імплементації;
- дослідити механізми та інструменти інтеграції молоді до публічної сфери, встановити їх вплив на кадрове оновлення та формування кадрового резерву;
- запропонувати перспективні напрями зниження корупційних ризиків у HRM-системі за допомогою цифрових рішень і розробити концептуальні засади інтеграції цифрових антикорупційних інструментів у публічну сферу;

- встановити вплив європейської інтеграції на розвиток управління трудовими ресурсами публічної сфери та визначити ступінь відповідності національних HRM-політик європейським стандартам;
- виокремити адаптаційні механізми реагування трудових ресурсів публічної сфери на виклики воєнного часу та обґрунтувати напрями підвищення кадрової стійкості;
- сформулювати стратегічні напрями інтеграції європейських практик у систему відновлення й розвитку трудового потенціалу регіону та розробити рекомендації щодо формування модернізованої моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону.

Об’єктом дослідження є процес управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону, розглянутий як цілісна соціально-економічна, інституційна та управлінська система, що функціонує в умовах адміністративно-територіальної реформи, євроінтеграційних трансформацій та викликів воєнного часу.

Методи дослідження. Науково-теоретичну та методичну основу дисертації становить сукупність принципів і підходів сучасної економічної науки, а також комплекс загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів, які забезпечили досягнення мети й виконання завдань дослідження. Базовими є системний і комплексний підходи, що дали змогу розглядати трудові ресурси публічної сфери як багаторівневу соціально-економічну та інституційну систему. На їх основі застосовано критичний аналіз, аналіз і синтез, наукове абстрагування та узагальнення – для формування понятійно-категорійного апарату (пп. 1.1, 1.2).

Інституційний, структурно-функціональний і компетентнісний підходи використано для обґрунтування авторської концептуальної моделі CIVIC та побудови багаторівневої моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери (нормативно-правового, центрально-інституційного, координаційного й виконавчого рівнів) (пп. 1.2, 2.2). Методи порівняльного аналізу, класифікації та типологізації застосовано для зіставлення зарубіжних моделей HRM у публічній сфері та визначення можливостей їх адаптації до умов України (пп. 1.3, 5.1).

Контент-аналіз нормативно-правових актів забезпечив дослідження правових засад HRM, гендерної рівності, цифрової трансформації та антикорупційної політики, а також формування моделей гендерно-інклюзивного управління і цифрової доброчесності (пп. 2.1, 2.3, 4.1, 4.3). Для кількісної оцінки кадрового потенціалу застосовано статистичні та економіко-статистичні методи, використані під час аналізу кадрових дисбалансів, динаміки професійного навчання та регіональної диференціації (пп. 3.2, 3.3).

У межах HRM-аналітики сформовано систему індикаторів оцінювання результативності конкурсних процедур, формування кадрового резерву, професійного розвитку, плинності персоналу, охоплення професійним навчанням та рівня цифровізації HR-процесів (пп. 2.1, 3.3, 5.2). Для визначення стратегічних передумов розвитку трудових ресурсів Миколаївської області застосовано SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони

кадрової системи, можливості й загрози в умовах війни, децентралізації та євроінтеграції (пп. 3.1).

Емпіричну базу доповнили соціологічні методи – анкетне опитування здобувачів вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету щодо мотивації та очікувань від публічної служби (підрозділ 4.2). Вторинний аналіз даних масштабного опитування НАДС і партнерів ($n = 43\ 862$) дав змогу оцінити вплив цифровізації HR-процесів на зниження корупційних ризиків (підрозділ 4.3).

Монографічний підхід та метод case study використано для поглибленого дослідження окремих інституцій регіональної кадрової та освітньої екосистеми – Миколаївського регіонального центру підвищення кваліфікації, Центру навчання і освіти дорослих «Південь», Агенції розвитку Миколаєва та органів місцевого самоврядування (пп. 3.3, 5.2). Методи економіко-організаційного та концептуального моделювання застосовано для побудови авторської багаторівневої моделі управління трудовими ресурсами, гендерно-інклюзивної моделі HR, адаптивної моделі реагування на воєнні загрози й моделі інтеграції європейських практик у стратегії відновлення трудового потенціалу регіону (пп. 2.2, 4.1-4.3, 5.2-5.3).

Інформаційно-нормативну базу склали закони України та підзаконні акти у сфері державної служби, служби в ОМС, гендерної рівності, антикорупційної політики, професійного навчання; статистичні дані Державної служби статистики України, НАДС, НАЗК, Міністерства фінансів України, Євростату, Світового банку, ОЕСР; регіональні стратегії розвитку та звіти освітніх і адміністративних інституцій. Сукупність методів забезпечила наукову достовірність, комплексність і практичну значущість отриманих результатів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, методологічних підходів і практичних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону, розробленні комплексної багаторівневої моделі HRM у публічній сфері та визначенні стратегічних напрямів її розвитку в умовах європейської інтеграції та викликів воєнного часу.

Наукова новизна одержаних результатів у процесі виконання дисертаційної роботи полягає у наступному:

вперше:

- концептуально обґрунтовано багатовимірну CIVIC-модель трудових ресурсів публічної сфери регіону, яка, на відміну від існуючих підходів, розглядає їх не лише як кадровий склад органів влади, а як інтегровану систему комунікативного, інституційного, ціннісного, інструментально-функціонального та соціально-адаптаційного вимірів. Це дозволяє пов'язати розвиток трудових ресурсів із інституційною спроможністю, якістю публічних послуг, стійкістю управління та ефективністю використання бюджетних ресурсів; (С. 13-14)

- розроблено функціонально-модульну методику управління трудовими ресурсами неприбуткових організацій як складової публічної сфери регіону, структуровану за п'ятьма інтегрованими блоками (оцінювання кадрового потенціалу, формування кадрової політики, рекрутинг і залучення персоналу, професійний розвиток і навчання, мотиваційно-ціннісне

забезпечення). На відміну від традиційних HR-підходів, методика враховує специфіку громадського сектору, де важливу роль відіграють соціальна місія, волонтерство, громадянська активність і мотивація до суспільно корисної діяльності. (С. 17)

удосконалено:

– наукове осмислення *публічної сфери* як багаторівневого інституційно-комунікаційного простору, у межах якого відбувається формування та реалізація публічної політики через взаємодію державної служби, органів місцевого самоврядування, громадського сектору та публічних установ; (С. 12)

– понятійно-категорійний апарат щодо трактування сутності поняття «*трудові ресурси публічної сфери*», яке розглянуто як багатовимірний людський потенціал, що включає інституційний, професійно-функціональний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний і соціально-адаптаційний виміри та охоплює взаємодію чотирьох ключових кадрових сегментів: державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників і волонтерів громадського сектору та фахівців публічних установ соціальної сфери; (С. 13)

– системну модель управління трудовими ресурсами публічної сфери, яка відображає взаємозв'язок між вхідними умовами (нормативно-правова база, стратегічні орієнтири, організаційна культура), внутрішніми процесами (добір, оцінювання, формування кадрового резерву, розвиток і мотивація персоналу) та результатами (ефективність органів влади, стійкість до криз, рівень довіри громадян). Особливістю моделі є включення управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) та зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність системи й можливість коригування стратегій відповідно до нових викликів; (С. 15-16)

– методичний підхід до систематизації факторів впливу на розвиток трудових ресурсів публічної сфери, який, на відміну від наявних підходів, інтегрує макро-, мезо- та мікрорівні аналізу з урахуванням євроінтеграційних процесів, цифровізації, регіональних диспропорцій і воєнних трансформацій. Це дозволяє комплексно враховувати інституційні, економічні, організаційні, компетентнісні та соціально-психологічні детермінанти розвитку кадрового потенціалу; (С. 13)

– структуру професійної компетентності посадовця в контексті євроінтеграційних процесів, яка охоплює: інституційну (знання структури та функцій інституцій ЄС, розуміння їхньої ролі у прийнятті рішень і реалізації політик, уміння ефективно взаємодіяти з національними урядами); нормативно-правову (знання основних договорів, директив і регламентів ЄС); комунікативну (професійна мовленнєва взаємодія, навички організації міжнародних заходів, публічних виступів і використання сучасних засобів комунікації); професійну (уміння управляти проектами, розробляти політики та впроваджувати європейські стандарти в управлінську практику); морально-етичну (високий рівень етики, відповідальності та готовність приймати етичні рішення у складних ситуаціях міжнародної взаємодії); соціальну (здатність до командної роботи, міжвідомчої співпраці); культурну (знання культурних особливостей, традицій і менталітету країн ЄС); громадянську (усвідомлення принципів громадянського

суспільства, готовність захищати права й свободи громадян та формувати довіру до публічної служби) складові. (С. 30)

дістало подальшого розвитку:

– гендерно-інклюзивна модель HR у публічній сфері, яка інтегрує принципи інклюзивності, гендерної рівності та гідності праці, у практику управління трудовими ресурсами. Модель поєднує фізичні, інформаційні, цифрові, суспільно-громадянські, освітні та економічні аспекти інклюзії, що дозволяє перевести політику рівних можливостей на конкретні HR-інструменти; (С. 25)

– концептуальний підхід до характеристики трудових ресурсів органів місцевого самоврядування, який враховує фінансову спроможність територіальних громад, видатки на утримання апарату управління й оплату праці та безпековий статус територій, що дає змогу визначати ресурсні можливості громад щодо формування, утримання та розвитку кадрового потенціалу в умовах воєнних ризиків; (С. 21-22)

– стратегії кадрового оновлення публічної сфери регіону, які включають гнучкі моделі працевлаштування (контракти, гібридна робота), оптимізацію конкурсних процедур (електронні платформи, прозорість відбору), покращення умов праці та соціальних гарантій (структурована оплата, психологічна підтримка), розвиток бренду публічної служби (інформаційні кампанії, історії успіху), міжнародні програми стажування та кар'єрне заохочення (чіткі траєкторії росту, гнучкі пакети компенсацій). Обґрунтовано, що реалізація таких стратегій сприятиме оновленню кадрової політики, підвищенню престижу публічної служби, зміцненню кадрового потенціалу та формуванню нового покоління публічних службовців, здатних діяти ефективно в умовах відновлення країни та європейської інтеграції; (С. 27)

– система адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери, що передбачає гнучку організацію праці, розвиток компетентностей, психологічну підтримку, оптимізацію процесів, залучення додаткових ресурсів і посилення комунікацій. На цій основі сформовано адаптивну модель управління та запропоновано дорожню карту її впровадження, яка визначає послідовність дій, відповідальних суб'єктів і систему моніторингу, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і більш раціонально використовувати бюджетні ресурси. (С. 32-33)

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених у дисертаційному дослідженні теоретичних положень, концептуальних підходів, аналітичних моделей та методичних інструментів для вдосконалення системи управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. Запропоновані положення орієнтовані на підвищення ефективності кадрових процесів, розвиток професійних компетентностей публічних службовців, упровадження гендерно-інклюзивних практик, розширення участі молоді у публічному управлінні та посилення інституційної спроможності органів публічної влади. Практична цінність одержаних результатів підтверджується їх апробацією та впровадженням у діяльність органів місцевого самоврядування, закладів освіти, установ професійного навчання та громадських організацій.

У Шевченківській сільській раді Миколаївського району Миколаївської області результати дисертаційного дослідження використано під час удосконалення процедур добору, оцінювання та професійного розвитку персоналу, а також запровадження гендерно-чутливих кадрових практик, механізмів підтримки жіночого лідерства й менторства (довідка № 1299/02-30/25 від 21.11.2025 р.).

У Миколаївському національному аграрному університеті теоретичні та методологічні положення дослідження впроваджено в освітній процес і використано під час викладання навчальних дисциплін, підготовки курсових, кваліфікаційних та наукових робіт здобувачів вищої освіти (довідка № 27-18/33-1 від 03.12.2025 р.).

В Управлінні молодіжної політики Миколаївської міської ради результати дослідження застосовано під час планування та реалізації заходів, спрямованих на розвиток молодіжного лідерства, громадянської активності, проєктної діяльності та розширення участі молоді у процесах прийняття управлінських рішень (довідка № 214-17/02.04-18/26-2 від 05.05.2026 р.).

В Агенції розвитку Миколаєва науково-практичні напрацювання використано при реалізації програм професійного розвитку молоді, представників громадських організацій, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, що сприяло розширенню можливостей їх професійної адаптації, розвитку компетентностей та залучення до суспільно значущої діяльності (довідка № 017/2025 від 02.12.2025 р.).

У Миколаївському регіональному центрі підвищення кваліфікації результати дослідження використано для вдосконалення системи професійного навчання публічних службовців, аналізу їх освітніх потреб та актуалізації змісту програм підвищення кваліфікації відповідно до сучасних вимог до професійної діяльності у публічній сфері (довідка № 115/01-14/2026 від 20.04.2026 р.).

У громадській організації «Об'єднані добром» результати дослідження застосовано для вдосконалення підходів до залучення й розвитку людського потенціалу, організації діяльності волонтерських і проєктних команд, а також розвитку лідерських, комунікативних та проєктних компетентностей учасників громадських ініціатив (довідка № 1/2026 від 25.02.2026 р.).

У Березанській селищній раді Миколаївського району апробовано окремі елементи авторської методики оцінювання гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами, результати якої використано для вдосконалення кадрових процедур, проведення гендерного аудиту та формування гендерно-чутливої кадрової політики (довідка № 1225/11-25 від 11.11.2025 р.).

Окремим підтвердженням практичного значення результатів дисертаційного дослідження є розроблення загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації «Євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека» (ЗК/2025/002) для державних службовців категорій «Б» і «В» та посадових осіб місцевого самоврядування. Програму затверджено рішенням вченої ради Миколаївського національного аграрного університету від 24 червня 2025 р. № 13 та погоджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 29 серпня 2025 р. № 118-25.

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті ідеї, які є результатом особистої роботи здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні та методичні положення і висновки, власні ідеї та розробки автора, що дають змогу вирішити наукову проблему. Матеріали кандидатської дисертації у роботі на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук не використовувались.

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи пройшли апробацію на міжнародних, всеукраїнських та регіональних наукових конференціях, форумах, що забезпечило фахове обговорення отриманих результатів та їх експертну оцінку. Зокрема, результати дослідження були представлені на: 27th International Scientific Conference “Research for Rural Development 2021”. (Jelgava, Latvia, 12-14 May 2021); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» (м.Київ, 20-23 лютого 2024 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій» (м.Луганськ-Полтава, 25 квітня 2024 р.); Міжнародному форумі «Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення» (м.Миколаїв, 01-02 червня 2024 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління та адміністрування» (м.Кам'янець-Подільський, 17 травня 2024 р.); International Scientific Conference (Poland, 15 September 2023); III Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м.Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.); The V International Scientific and Practical Conference «Trends in science regarding the creation of new teaching methods» (Madrid, October 16-18, 2023); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м.Миколаїв, 9 грудня 2024 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Організаційно-правові засади забезпечення сталого розвитку в Україні» (м.Кривий Ріг, 15 квітня 2025 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» (м.Київ, 18 лютого 2025 р.); Міжнародному форумі «Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення» (м.Миколаїв, 28-30 травня 2025 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м.Миколаїв, 03 грудня 2025 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії сталого розвитку: економіка, бізнес та ефективне управління» (м.Кам'янець-Подільський, 15 квітня 2026 р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 470 сторінок. Робота містить 71 таблицю, 65 рисунків, а також 7 додатків на 20 сторінках. Список використаних джерел включає 346 найменувань, викладених на 40 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано вибір теми дослідження, визначено його мету, завдання, об'єкт і предмет, розкрито наукову новизну, теоретичне та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувача, а також наведено відомості щодо апробації результатів дисертаційної роботи.

У першому розділі **«Теоретичні засади управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону»** досліджено сутність та понятійні межі трудових ресурсів публічної сфери, систематизовано фактори впливу на їх формування і розвиток, а також здійснено порівняльний аналіз зарубіжних моделей кадрової політики з визначенням можливостей їх адаптації до умов України.

Поглиблено наукове розуміння публічної сфери як багаторівневого інституційно-комунікаційного простору, у межах якого здійснюється формування, реалізація та оцінювання публічної політики через взаємодію чотирьох підсистем: державної служби; органів місцевого самоврядування; громадського сектору; публічних установ соціальної сфери (рис.1).



Рисунок 1 – Модель структури публічної сфери та її ключових інституційних підсистем

Джерело: авторська розробка

Саме трудові ресурси останніх виступають ключовим фактором забезпечення результативності цього процесу та формують спроможність держави ефективно використовувати економічні ресурси, забезпечувати якісні публічні послуги та підтримувати стабільність соціально-економічної системи.

Удосконалено понятійно-категорійний апарат дослідження шляхом уточнення сутності поняття «трудові ресурси публічної сфери». Їх запропоновано розглядати як багатовимірний людський потенціал, що включає інституційний, професійно-функціональний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний і соціально-адаптаційний виміри та формується в процесі взаємодії чотирьох ключових кадрових сегментів: державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників і волонтерів громадського сектору, а також фахівців публічних установ соціальної сфери.

На відміну від трудових ресурсів економічної сфери, діяльність яких переважно орієнтована на створення доданої вартості та отримання економічного результату, трудові ресурси публічної сфери забезпечують реалізацію суспільних інтересів, формування і виконання публічної політики, надання суспільно значущих послуг, підтримання соціальної стабільності та довіри громадян до органів влади. Отже, оцінювання їх результативності має враховувати не лише продуктивність праці, а й якість публічних послуг, доступність управлінських рішень, рівень суспільної довіри та стійкість публічних інституцій.

У роботі систематизовано фактори формування та розвитку трудових ресурсів публічної сфери за макро-, мезо- і мікрорівнями. До факторів макрорівня віднесено інституційно-правові, соціально-демографічні та кризові умови. На мезорівні визначальний вплив мають рівень освіти, організаційна культура, цифровізація та особливості кадрової політики. Мікрорівень охоплює професійні компетентності, мотивацію, ціннісні орієнтації, комунікаційні здібності та соціально-психологічну стійкість працівників.

Уперше запропоновано багатовимірну CIVIC-модель трудових ресурсів публічної сфери регіону, яка поєднує комунікативний, інституційний, ціннісний, інструментально-функціональний і соціально-адаптаційний виміри. На відміну від традиційних підходів, що зосереджуються переважно на чисельності та професійно-кваліфікаційних характеристиках персоналу, запропонована модель розкриває трудові ресурси як інтегровану систему, у якій професійні компетентності поєднуються з інституційною належністю, суспільними цінностями, здатністю до комунікації та адаптації до кризових умов (рис. 2). Використання CIVIC-моделі дозволяє пов'язати розвиток трудових ресурсів із інституційною спроможністю органів влади, якістю публічних послуг, стійкістю управління та ефективністю використання бюджетних ресурсів. Її положення формують концептуальне підґрунтя для подальшого оцінювання трудових ресурсів, визначення компетентнісних потреб працівників та розроблення адаптивних механізмів управління персоналом у публічній сфері.

У процесі дослідження узагальнено особливості управління трудовими ресурсами публічної сфери, що стало підґрунтям для обґрунтування багаторівневої моделі управління трудовими ресурсами у публічній сфері України. У моделі виокремлено нормативно-правовий, центрально-

інституційний, координаційний і виконавчий рівні, узгоджена взаємодія яких забезпечує цілісність та послідовність кадрового планування, добору, адаптації, професійного навчання, оцінювання, мотивації й розвитку працівників.

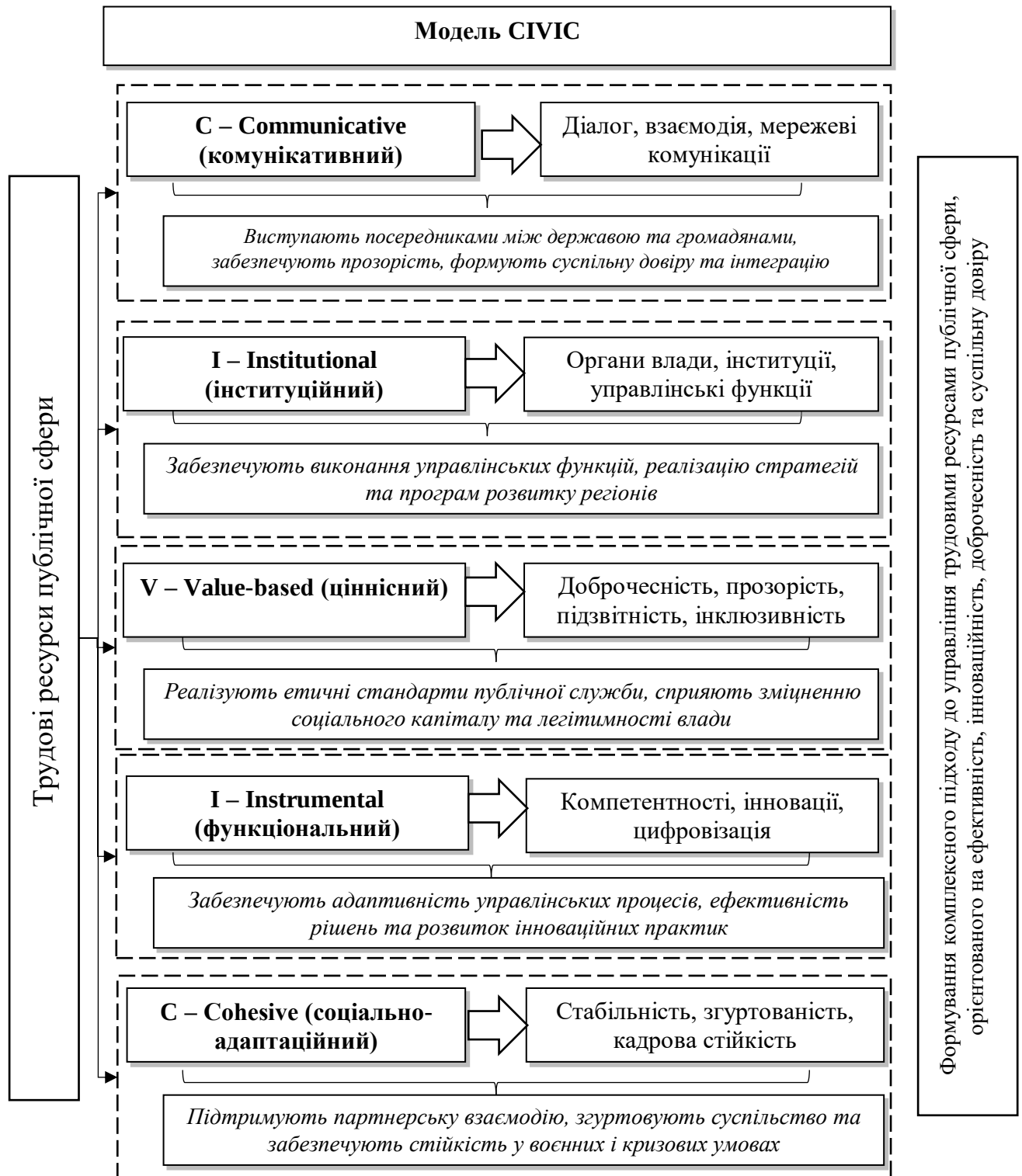


Рисунок 2 – «CIVIC-модель» як схема концептуального уявлення про трудові ресурси публічної сфери

Джерело: розроблено автором

Проведено порівняльний аналіз зарубіжних моделей управління трудовими ресурсами публічної сфери, який засвідчив наявність різних підходів

до добору, професійного розвитку, оцінювання, мотивації та кар'єрного просування працівників. Узагальнення зарубіжного досвіду дало змогу визначити напрями його адаптації до українських умов. До найбільш доцільних для України практик віднесено прозорий конкурсний добір, компетентнісне оцінювання, безперервне професійне навчання, поетапне кар'єрне просування, цифровізацію кадрових процедур, упровадження HRMIS та адаптацію кадрової політики до потреб регіонального розвитку. Їх використання має здійснюватися з урахуванням національних інституційних умов, воєнних ризиків, демографічних змін і завдань післявоєнного відновлення.

Результати аналізу міжнародних індексів, зокрема Індексу належного урядування (CGGI) та Індексу людського розвитку (HDI), засвідчили наявність розриву між рівнем людського потенціалу та якістю його інституційної реалізації у системі публічного управління. Україна у 2025 р. посіла 72-ге місце в рейтингу CGGI зі значенням 0,478, тоді як значення HDI за 2023 р. становило 0,779, що відповідає групі країн із високим рівнем людського розвитку. Поєднання відносно високого рівня людського потенціалу з нижчими показниками якості публічного управління свідчить про недостатню ефективність його використання на інституційному рівні та актуалізує необхідність удосконалення кадрової політики, цифровізації HR-процесів, упровадження сучасних методів HRM-аналітики, підвищення професіоналізму працівників. Отже, ефективне управління трудовими ресурсами доцільно розглядати як один із важливих чинників трансформації наявного людського потенціалу у підвищення якості публічного управління, соціально-економічний розвиток та стійкість держави.

У другому розділі «**Методологічні основи управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону**» систематизовано методи й інструменти HRM-аналітики, обґрунтовано методологічні підходи до побудови системи управління трудовими ресурсами публічної сфери, розроблено методiku управління трудовими ресурсами неприбуткових організацій та визначено засади формування політики гендерної рівності.

Систематизовано методи управління трудовими ресурсами публічної сфери, визначено їхній інструментарій і значення для забезпечення результативності кадрової політики. Особливу увагу приділено економічним методам, які охоплюють матеріальне стимулювання, управління витратами на персонал, оцінювання продуктивності праці та ефективності використання бюджетних ресурсів. Узагальнено сучасні HR-практики, цифрові інструменти професійного розвитку та індикатори оцінювання ефективності цифрового навчання, застосування яких сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, прозорості кадрових процесів і розвитку професійних компетентностей працівників публічної сфери.

У роботі удосконалено системну модель управління трудовими ресурсами публічної сфери, яка відображає взаємозв'язок між вхідними умовами, внутрішніми кадровими процесами та результатами функціонування системи. До вхідних умов віднесено нормативно-правове забезпечення, стратегічні орієнтири державної політики та організаційну культуру. Внутрішній контур моделі охоплює планування потреб у персоналі, конкурсний добір, адаптацію, оцінювання результативності, формування кадрового резерву, професійний

розвиток і мотивацію. Очікуваними результатами є підвищення ефективності діяльності органів влади, їх інституційної стійкості, якості публічних послуг і рівня довіри громадян. Особливістю моделі є включення повного управлінського циклу – планування, організації, мотивації, контролю та зворотного зв'язку, що забезпечує можливість своєчасного коригування кадрової політики відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища (рис. 3).

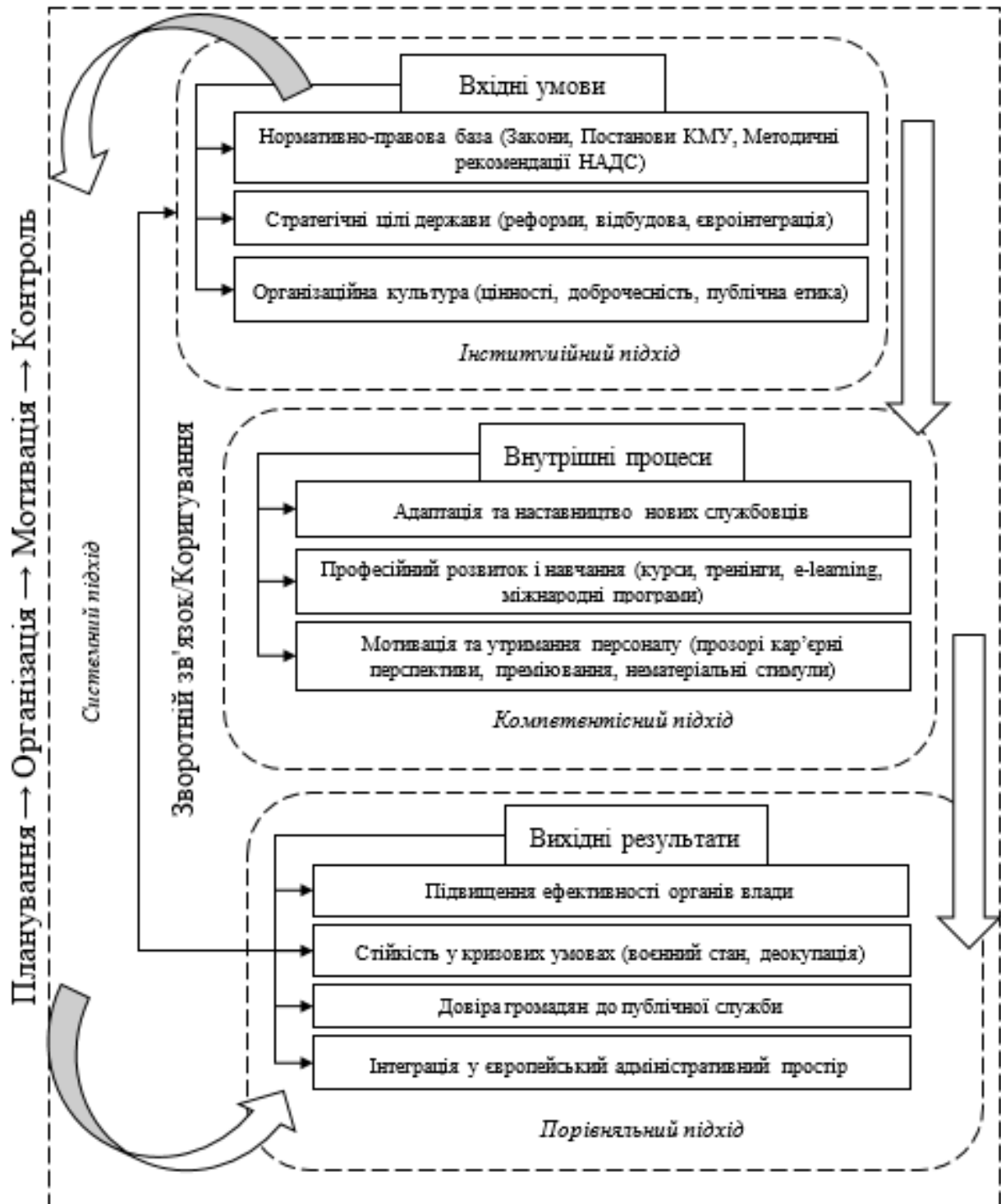


Рисунок 3 – Системна модель управління трудовими ресурсами публічної сфери

Джерело: розроблено автором

З урахуванням неоднорідності публічної сфери окрему увагу приділено управлінню трудовими ресурсами неприбуткових організацій. Встановлено, що специфіку громадського сектору визначають проєктний характер діяльності, нестабільність фінансування, поєднання праці штатних працівників, залучених фахівців і волонтерів, а також вагома роль ціннісної мотивації. Це зумовило необхідність адаптації загальних положень управління персоналом до умов функціонування громадських організацій. У дисертаційній роботі розроблено функціонально-модульну методику управління трудовими ресурсами неприбуткових організацій як складової публічної сфери регіону. Методика включає п'ять взаємопов'язаних блоків: оцінювання кадрового потенціалу; формування кадрової політики; рекрутинг і залучення персоналу; розвиток і навчання персоналу; мотиваційно-ціннісний модуль (рис. 4).

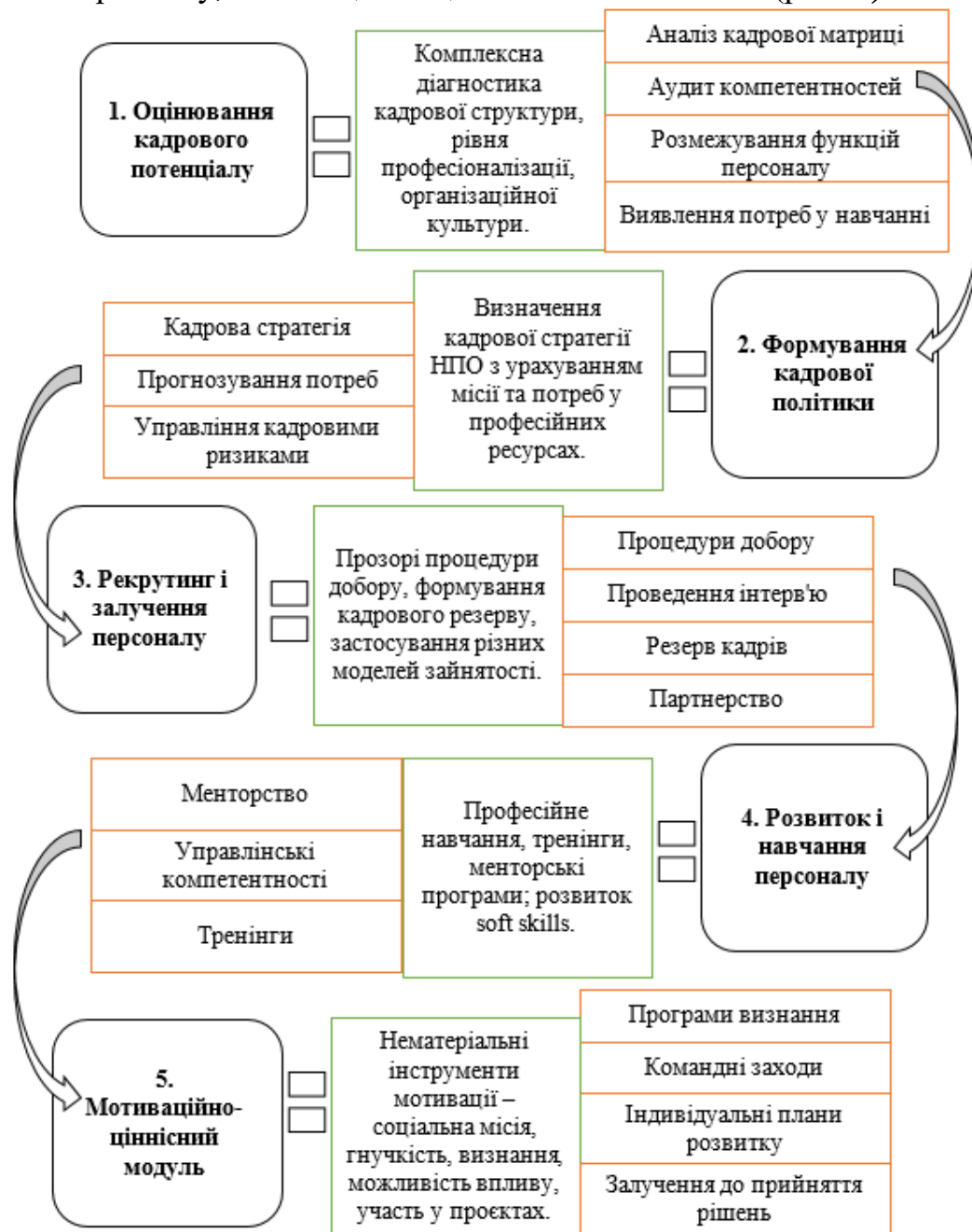


Рисунок 4 – Функціонально-модульне управління трудовими ресурсами в громадських організаціях

Джерело: розроблено автором

Важливим напрямом дослідження стало обґрунтування необхідності інтеграції гендерного підходу в систему управління трудовими ресурсами публічної сфери. Аналіз динаміки Глобального індексу гендерного розриву засвідчив поступове поліпшення позицій України у 2022-2025 рр. та водночас виявив нерівномірність прогресу за його складовими. За відносно високих показників у сферах освіти та охорони здоров'я зберігаються значні диспропорції у політичному представництві, доступі жінок до керівних посад, кар'єрному просуванні та участі в ухваленні управлінських рішень (рис. 5). Ці тенденції підтверджують необхідність переходу від формального декларування принципів рівності до їх практичної інтеграції у кадрову політику органів публічної влади та інших організацій публічної сфери.

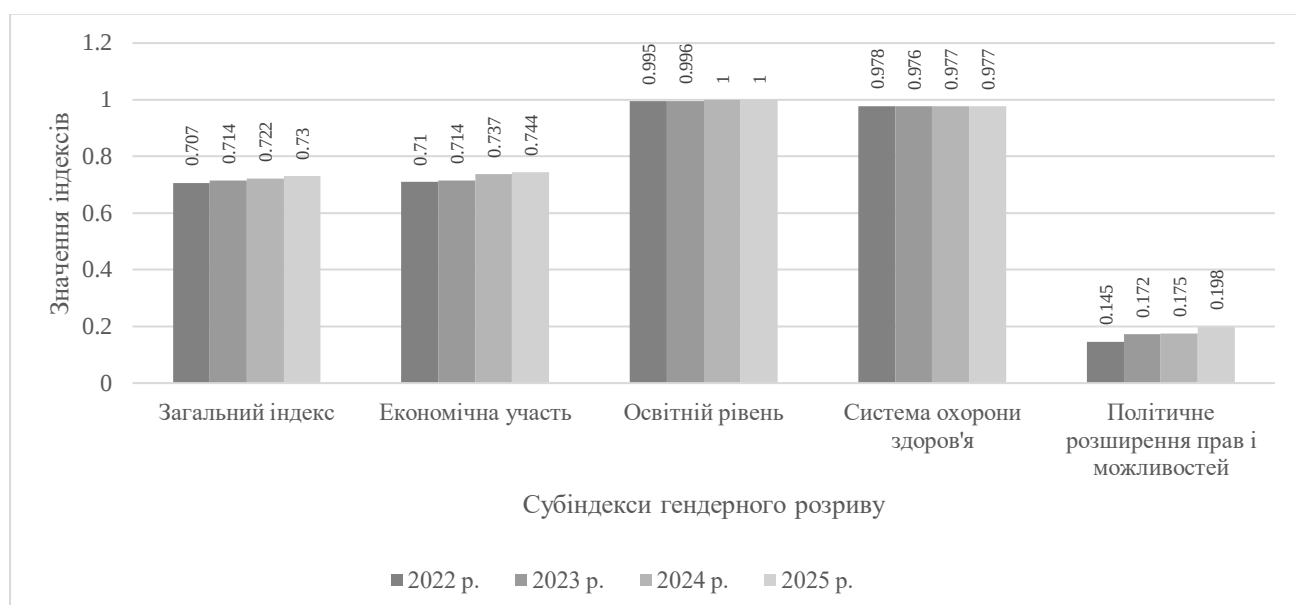


Рисунок 5 – Динаміка показників України за складовими Глобального індексу гендерного розриву

Джерело: сформовано автором за даними Звіту про глобальний гендерний розрив 2022-2025 Всесвітнього економічного форуму

За результатами дослідження гендерних аспектів управління трудовими ресурсами публічної сфери обґрунтовано методику формування та реалізації політики гендерної рівності, яка охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів та визначає послідовність впровадження гендерно орієнтованих підходів у кадрову політику. Її реалізація спрямована на розвиток жіночого лідерства і менторства, забезпечення балансу між професійним та особистим життям, підвищення прозорості кадрових процедур та формування гендерно чутливої організаційної культури.

Розроблені методологічні положення утворюють цілісну систему аналізу, формування та вдосконалення управління трудовими ресурсами публічної сфери. Вони поєднують традиційні методи управління персоналом із можливостями HRM-аналітики, цифрових технологій, адаптивного управління та гендерно-інклюзивної кадрової політики, що забезпечує підвищення професійності, інституційної стійкості та результативності публічної сфери регіону.

У третьому розділі «**Характеристика управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону**» представлено результати дослідження особливостей функціонування та інституційної організації публічної сфери Миколаївської області, проаналізовано кадрову політику органів публічного управління регіону, а також оцінено стан підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетентностей працівників публічної сфери.

Встановлено, що трудові ресурси публічної сфери Миколаївської області представлені чотирма основними сегментами: державною службою, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства та установами соціальної сфери. Вони відрізняються механізмами формування кадрового складу, характером зайнятості й особливостями управління персоналом, проте спільно забезпечують реалізацію управлінських функцій і надання публічних послуг.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що функціонування публічної сфери регіону та формування її кадрового потенціалу залежать від наявних людських і освітніх ресурсів, а також від демографічних, міграційних і воєнних ризиків. Частка населення працездатного віку становить 53,3%, а рівень зайнятості населення віком 15 років і старше – 49,8%, що характеризує загальні умови формування трудового потенціалу області. Водночас можливості його використання обмежуються демографічним спадом, вимушеною міграцією, кадровими дефіцитами, старінням персоналу та нерівномірністю кадрового забезпечення територій. Воєнні умови додатково посилюють потребу у цифрових, безпекових, антикризових, комунікативних і проєктних компетентностях.

Стратегічні орієнтири розвитку трудових ресурсів публічної сфери визначаються Стратегією розвитку Миколаївської області на період до 2027 року, яка пов'язує розвиток людського капіталу з підвищенням інституційної спроможності публічного управління, цифровою трансформацією, модернізацією соціальної інфраструктури та забезпеченням доступності публічних послуг.

Аналіз трудових ресурсів державної служби проведено із використанням загальнонаціональних даних НАДС, оскільки деталізована відкрита статистика щодо кількісного складу державних службовців безпосередньо в Миколаївській області є обмеженою, тому загальноукраїнські показники використано як аналітичний орієнтир для характеристики тенденцій кадрового забезпечення державної служби (табл.1).

Проведений аналіз засвідчив стійке скорочення кадрового потенціалу державної служби. У 2020-2024 рр. кількість посад за штатним розписом зменшилася з 219,8 до 192,2 тис. од., або на 12,6%, а фактична чисельність працюючих державних службовців – зі 176,5 до 156,3 тис. осіб, або на 11,5%. Найбільший темп річного скорочення чисельності персоналу зафіксовано у 2022 р. – 3,5%, тоді як у 2024 р. він становив 2,3%. Рівень укомплектованості посад упродовж досліджуваного періоду коливався від 77,6 до 83,7%, а рівень вакантності – від 14,5 до 19,0 відсотків. Попри зменшення кількості вакантних посад із 39,9 до 31,2 тис. одиниць, їхня частка у 2024 р. залишалася значною – 16,2%, що свідчить про збереження кадрового дефіциту й актуалізує

необхідність удосконалення механізмів залучення, утримання та професійного розвитку державних службовців.

Таблиця 1 Динаміка основних показників трудових ресурсів державної служби України

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість посад державної служби за штатним розписом, од.	219838	204869	207140	206151	192172
Фактична кількість працюючих державних службовців, осіб	176524	171469	165422	159904	156276
Кількість вакантних посад державної служби, од.	39941	29642	34891	39102	31167
Рівень укомплектованості посад, %	80,3	83,7	79,9	77,6	81,3
Рівень вакантності посад, %	18,2	14,5	16,8	19,0	16,2
Темп приросту (скорочення) фактичної чисельності працюючих державних службовців до попереднього року, %	-	-2,9	-3,5	-3,3	-2,3

Джерело: сформовано та розраховано за даними Національного агентства України з питань державної служби

Для поглиблення аналізу досліджено розподіл державних службовців за категоріями посад, статтю та віком станом на II квартал 2024 і 2025 років. Це дозволило оцінити особливості посадового та гендерного складу персоналу, виявити зміни вікового розподілу й визначити ризики відтворення кадрового потенціалу державної служби (табл. 2).

Таблиця 2 Характеристика трудових ресурсів державної служби України за категоріями посад, статтю та віком у II кварталі 2024-2025 рр.

Категорії посад та вікові групи	2024 р.,			2025 р.,			Відхилення, осіб
	жінки, осіб	чоловіки, осіб	усього, осіб	жінки, осіб	чоловіки, осіб	усього, осіб	
Державні службовці, усього	119048	39043	158091	118894	37437	156331	-1760
<i>Категорії посад</i>							
категорія А	66	151	217	59	168	227	+10
категорія Б	25748	13097	38845	25846	12591	38437	-408
категорія В	93234	25795	119029	92989	24678	117667	-1362
<i>Вікові групи</i>							
До 35 років	22661	9084	31745	20913	8009	28922	-2823
35–60 років	90551	26994	117545	91433	26265	117698	+153
61–64 роки	5231	2334	7565	5526	2396	7922	+357
65–70 років	605	631	1236	1022	767	1789	+553

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними Національного агентства України з питань державної служби

У II кварталі 2025 р. порівняно з відповідним періодом 2024 р. чисельність державних службовців скоротилася на 1760 осіб, переважно за рахунок посад категорії В – на 1362 особи, та категорії Б – на 408 осіб. Водночас чисельність

службовців категорії А збільшилася на 10 осіб. У гендерному складі переважають жінки, частка яких зросла з 75,3% до 76,1%. Однак серед службовців категорії А домінують чоловіки: у 2025 р. їх частка становила 74,0 відсотків. Це свідчить про нерівномірність гендерного представництва на різних посадових рівнях. Найбільш вираженою зміною вікового складу стало скорочення чисельності державних службовців віком до 35 років на 2823 особи, або на 8,9 відсотків. Водночас чисельність працівників віком 61-64 роки зросла на 357 осіб, а віком 65-70 років – на 553 особи. Частка працівників віком до 35 років зменшилася з 20,1 до 18,5%, тоді як частка службовців віком 61-70 років зросла з 5,6 до 6,2 відсотків. Це свідчить про посилення ризиків старіння кадрового складу, звуження перспектив кадрового відтворення та необхідність активізації заходів із залучення молодих фахівців, розвитку кадрового резерву і забезпечення збалансованого представництва на керівних посадах.

Окремим сегментом трудових ресурсів публічної сфери є працівники органів місцевого самоврядування. Можливості територіальних громад щодо формування, утримання та професійного розвитку кадрового складу значною мірою визначаються рівнем їх фінансової спроможності. За підсумками 2024 р. високий рівень фінансової спроможності мали 34,3% громад України, оптимальний – 21,3%, тоді як частка громад із низьким і критичним рівнями становила відповідно 16,4 і 9,8 відсотків (рис. 6). Такий розподіл засвідчує істотну диференціацію ресурсних умов функціонування органів місцевого самоврядування, що впливає на можливості формування кадрового складу, фінансування оплати праці та забезпечення професійного розвитку персоналу.

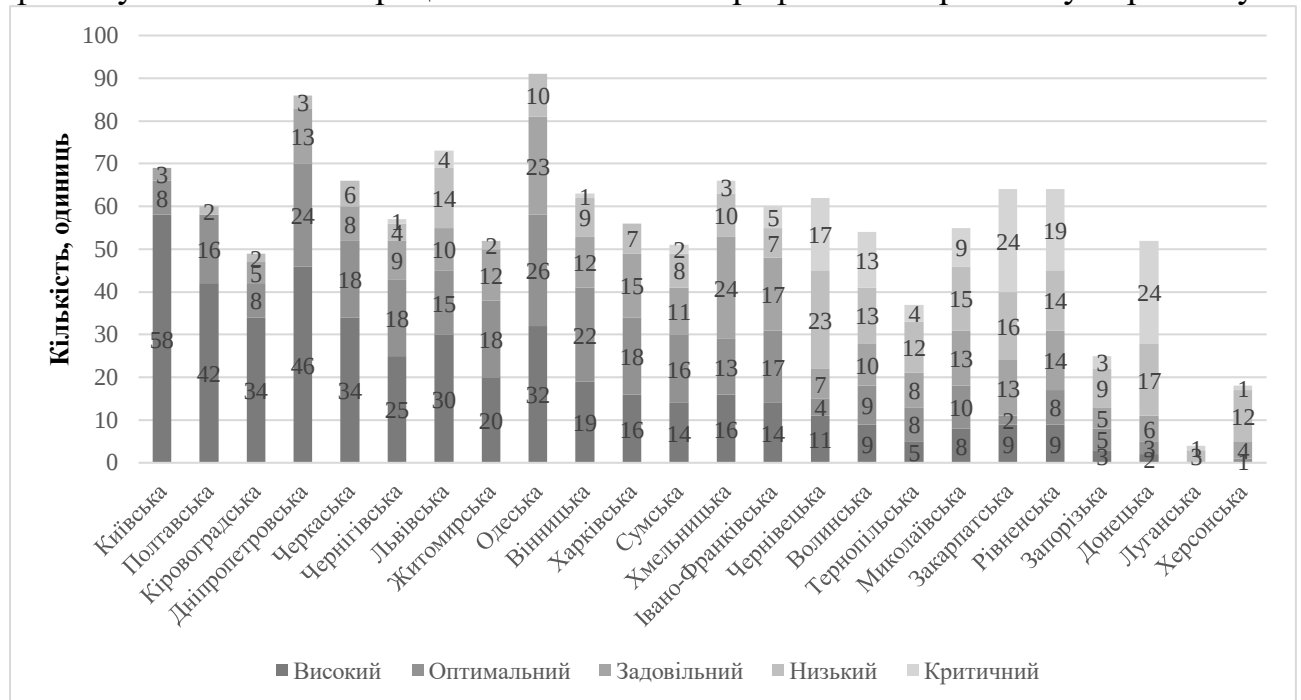


Рисунок 6 – Розподіл територіальних громад за рівнем фінансової спроможності в розрізі областей України, 2024 р.

Джерело: складено автором за даними порталу «Децентралізація»

Міжрегіональні відмінності у фінансовій спроможності громад зумовлюють нерівність ресурсних можливостей органів місцевого

самоврядування. Громади зі стійкішою дохідною базою мають кращі передумови для фінансування управлінської діяльності, залучення кваліфікованих працівників та інвестування у розвиток їхніх компетентностей.

Для оцінювання ресурсних умов управління трудовими ресурсами на регіональному рівні здійснено групування 52 територіальних громад Миколаївської області за безпековим статусом відповідно до Переліку територій, на яких ведуться або велися бойові дії чи які тимчасово окуповані Російською Федерацією, у редакції, чинній станом на 1 січня 2025 р. (табл. 3).

Таблиця 3 Ресурсні умови управління трудовими ресурсами органів місцевого самоврядування Миколаївської області за безпековим статусом територій, 2024 р.

Кількість громад	Середні доходи загального фонду на мешканця, грн	Середні видатки загального фонду на мешканця, грн	Середні видатки на утримання апарату на мешканця, грн	Середня частка управлінських видатків, %	Середня частка видатків на оплату праці, %
<i>Території активних бойових дій</i>					
2	4 417,9	11 516,4	2 306,0	54,0	65,8
<i>Території можливих бойових дій</i>					
15	6 757,7	11 591,9	2 112,1	33,5	69,2
<i>Території, не віднесені до можливих або активних бойових дій</i>					
35	8 708,3	12 658,1	2 174,9	25,6	69,2

Джерело: сформовано автором за даними порталу «Децентралізація» за матеріалами «Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року»

Аналіз ресурсних можливостей управління трудовими ресурсами органів місцевого самоврядування Миколаївської області засвідчив їх залежність від безпекового статусу територій. У громадах активних бойових дій середні доходи загального фонду на одного мешканця становлять 4417,9 грн, що майже вдвічі менше, ніж у громадах, не віднесених до територій бойових дій, – 8708,3 грн. Водночас частка управлінських видатків у цих групах становить відповідно 54,0 і 25,6 відсотків. Це свідчить, що за умов зменшення дохідної бази забезпечення діяльності апарату управління потребує більшої частки фінансових ресурсів, обмежуючи можливості залучення, утримання та професійного розвитку працівників. Отримані результати обґрунтовують необхідність диференційованого підходу до кадрової політики територіальних громад з урахуванням їхньої фінансової спроможності та безпекових умов.

Поряд із державною службою та місцевим самоврядуванням вагомим сегментом трудових ресурсів публічної сфери регіону є громадський сектор. У Миколаївській області зареєстровано 2228 громадських організацій, у яких, за даними відкритих реєстрів, працюють щонайменше 3788 осіб. Найвища концентрація громадських організацій і працівників спостерігається в Миколаївському районі – 1497 організацій та 2859 працівників.

В умовах війни громадські організації доповнюють діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування в гуманітарній, соціальній і комунікаційній сферах. Водночас вони формують середовище розвитку

компетентностей із проєктного менеджменту, кризового реагування, стратегічних комунікацій, роботи з уразливими групами населення та залучення зовнішніх ресурсів.

Важливим сегментом трудових ресурсів публічної сфери регіону є установи соціальної сфери. У 2020-2024 рр. кількість закладів дошкільної освіти в Миколаївській області скоротилася з 554 до 465, закладів загальної середньої освіти – з 477 до 414, закладів професійної освіти – з 31 до 24. У сфері охорони здоров'я загальна чисельність персоналу за цей період зменшилася на 13,1 відсотків. Скорочення мережі установ, кадрові втрати та зростання навантаження на працівників посилюють ризики погіршення доступності й якості соціальних послуг.

Функціонування трудових ресурсів публічної сфери Миколаївської області ускладнюється демографічними втратами, вимушеною міграцією, переміщенням населення, руйнуванням соціальної та адміністративної інфраструктури, кадровими дефіцитами, професійним і психоемоційним перевантаженням працівників. Станом на початок 2024 р. у Миколаївській області було обліковано 129,4 тис. внутрішньо переміщених осіб, що збільшило потребу в адміністративних, соціальних, освітніх і медичних послугах. За цих умов особливого значення набувають цифрові, антикризові, безпекові та комунікативні компетентності працівників публічної сфери.

Окрему увагу приділено професійному розвитку державних службовців. У 2024 р. найвищий рівень охоплення професійним навчанням зафіксовано серед службовців категорії А – 79%, тоді як серед категорій Б і В він становив відповідно 39 і 44 відсотків (рис. 7).

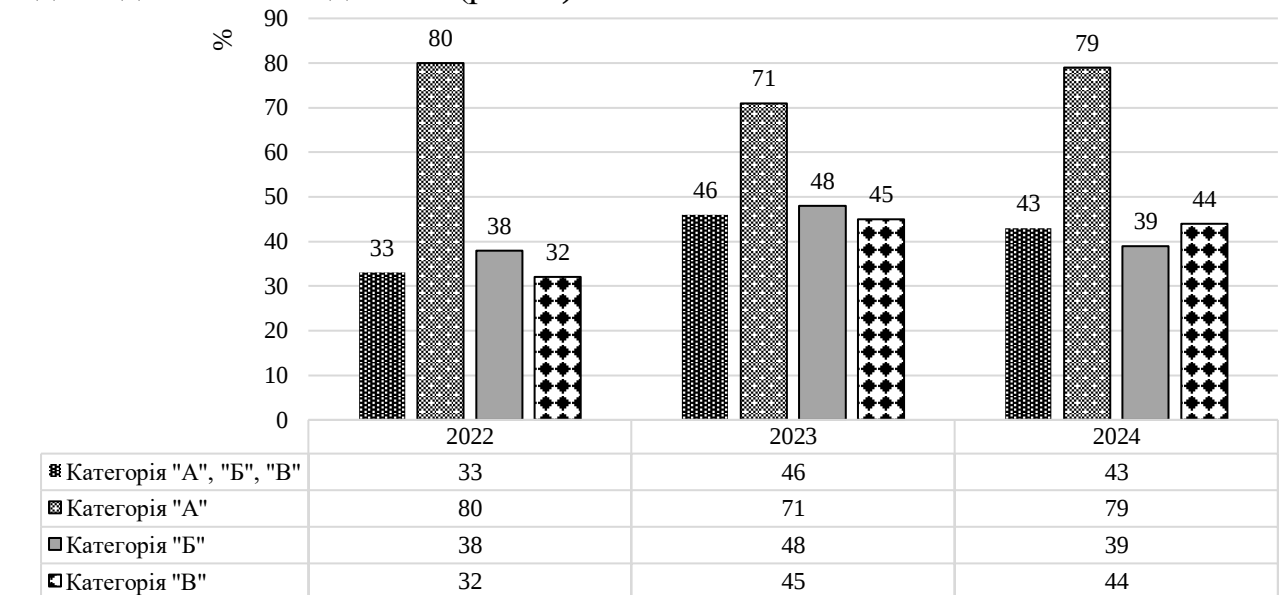


Рисунок 7 – Частка державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання за категоріями посад, %

Джерело: сформовано автором за даними НАДС

Оскільки саме категорії Б і В формують основну чисельність державної служби, така диференціація актуалізує необхідність розширення доступу до професійного навчання та посилення мотивації працівників до безперервного розвитку компетентностей.

Для Миколаївської області професійний розвиток трудових ресурсів публічної сфери має особливе значення з огляду на безпекові ризики, підвищене навантаження на органи влади та завдання повоєнного відновлення. Ключовим інституційним осередком навчання є Миколаївський регіональний центр підвищення кваліфікації, який у 2024 р. провів 153 освітні заходи та забезпечив підвищення кваліфікації 6418 осіб. Додаткові можливості дистанційного навчання забезпечує Портал управління знаннями НАДС, на якому представлені програми з цифрової грамотності, кібербезпеки, антикорупційної політики, стратегічних комунікацій, прав людини та інклюзії.

За результатами систематизації потреб професійного розвитку визначено три пріоритетні групи компетентностей трудових ресурсів публічної сфери Миколаївської області: управлінсько-правові, соціально-ціннісні та цифрово-комунікативні. До пріоритетних напрямів віднесено поглиблення знань законодавства, розвиток навичок стратегічного управління, цифрової грамотності, інформаційної безпеки, комунікації, лідерства та психологічної стійкості. Це обґрунтовує необхідність диференціації програм підвищення кваліфікації відповідно до функціональних, територіальних і безпекових потреб публічної сфери регіону.

У четвертому розділі **«Організаційно-управлінські засади трансформації трудових ресурсів публічної сфери»** обґрунтовано напрями розвитку системи управління трудовими ресурсами, пов'язані з упровадженням гендерно-інклюзивної політики, розширенням участі молоді у публічній сфері та цифровізацією кадрових процесів як інструментом мінімізації корупційних ризиків.

У дисертаційному дослідженні гендерно-інклюзивну політику розглянуто як важливу складову системи управління трудовими ресурсами, спрямовану на забезпечення рівного доступу до зайнятості, професійного розвитку, кар'єрного просування та участі у прийнятті управлінських рішень. Обґрунтовано, що її впровадження сприяє дотриманню принципів рівності та недискримінації, розширенню можливостей залучення трудових ресурсів, підвищенню якості управлінських рішень, зменшенню плинності кадрів і зміцненню інституційної стійкості органів публічної влади.

Результати оцінювання гендерної структури державної служби засвідчили нерівномірність представництва жінок і чоловіків на різних управлінських рівнях, що проявляється у переважанні жінок серед працівників категорій «Б» і «В» за одночасно обмеженої їх представленості на посадах категорії «А». Основними чинниками таких диспропорцій визначено інституційні бар'єри кар'єрного просування, соціокультурні стереотипи, недостатню прозорість кадрових процедур та обмежене застосування інструментів гендерного моніторингу. З урахуванням зазначеного розроблено гендерно-інклюзивну модель HR у публічній сфері, що поєднує гендерний та безбар'єрний підходи з основними кадровими процесами: добором, адаптацією, професійним навчанням, оцінюванням, мотивацією та кар'єрним просуванням працівників (табл. 4). Модель може бути інтегрована до карти показників інклюзивності органу влади та використовуватися у процесах кадрового планування, бюджетування і публічної звітності.

Таблиця 4 Гендерно-інклюзивна модель управління трудовими ресурсами публічної сфери за напрямками безбар'єрності

Напрямок безбар'єрності	HR-ціль	Політики та інструменти	Заходи
Фізичний	Забезпечити доступність робочих місць і сервісів працівникам різних груп	Політика універсального дизайну; аудит доступності приміщень; «розумні пристосування»; стандартизовані процедури інклюзивної евакуації	Тактильні й контрастні маркування; безбар'єрні маршрути; робочі місця, адаптовані для осіб з інвалідністю; кімнати батьків/доглядачів
Інформаційна	Гарантувати рівний доступ до внутрішньої та публічної інформації	Політика доступної комунікації; глосарій «легкої мови»; регламент альтернативних форматів	Паралельні формати документів (легка мова, аудіоопис, субтитри); доступні інструкції з безпеки
Цифрова	Усунути цифрові бар'єри у доборі, навчанні та щоденній роботі	Стандарт WCAG AA для сайтів; доступні е-кадрові сервіси; асистивні технології	Доступні онлайн-конкурси; дистанційний онбординг; доступні електронні системи навчання
Суспільна та громадянська	Створити безпечне, недискримінаційне, участь-орієнтоване середовище	Політика нульової толерантності; уповноважен(а) з безбар'єрності та гендерної рівності; канали безпечних повідомлень	Регулярні опитування; спільноти практики (ветерани, ВПО, батьки тощо); консультації з НУО
Освітня	Забезпечити інклюзивний доступ до розвитку та кар'єри	Обов'язкові модулі з гендеру/недискримінації; менторські/лідерські програми; індивідуальні траєкторії	Рескілінг/апскілінг для ВПО й ветеранів; програми реінтеграції; резерв на посади «А/Б»
Економічна	Усунути необґрунтовані розриви в оплаті та розширити гнучкі форми зайнятості	Регулярний аналіз гендерного розриву в оплаті праці; прозорі грейди; політика гнучкого часу; пакети підтримки доглядачів	Аналіз і корекція винагород; гнучкі графіки/часткова зайнятість; цільові стажування для осіб з інвалідністю

Джерело: сформовано автором

Особливістю запропонованої моделі є поєднання шести напрямів безбар'єрності з конкретними кадровими цілями, інструментами та заходами. Це забезпечує практичне впровадження гендерно-інклюзивного підходу на всіх етапах управління трудовими ресурсами та дозволяє враховувати потреби різних груп працівників під час кадрового планування, професійного розвитку, організації праці та кар'єрного просування.

Окремим напрямом дослідження визначено інтеграцію молоді до публічної сфери як механізм відтворення, оновлення та розвитку її трудових ресурсів. Для визначення професійних очікувань і мотиваційних чинників

молоді було проведено анкетування 86 здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Миколаївського національного аграрного університету. На відміну від загальнонаціональних досліджень, опитування було орієнтоване на цільову групу, яка вже здійснює професійну підготовку у сфері публічного управління та потенційно формує кадровий резерв регіону.

Результати засвідчили, що серед ключових чинників підвищення привабливості публічної служби респонденти визначили підвищення рівня оплати праці (25,6%), зниження корупційних ризиків (19,8%), підвищення престижності державної служби (18,6%), гарантування особистої та професійної безпеки (17,4%) та мінімізацію політичного впливу на діяльність органів влади (17,4%). Це свідчить про поєднання у професійних очікуваннях молоді матеріальної мотивації із запитом на доброчесність, безпеку та інституційну справедливість рис. 8.



Рисунок 8 – Розподіл відповідей здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» щодо чинників підвищення привабливості публічної служби, за результатами опитування у 2024 р., %

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Обґрунтовано, що професійна підготовка за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» має розглядатися як елемент регіональної системи відтворення трудових ресурсів публічної сфери. Її кадрове значення не обмежується підготовкою майбутніх державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Сформовані управлінські, правові, аналітичні, цифрові, комунікативні та проєктні компетентності створюють передумови для професійної реалізації випускників також в інститутах громадянського

суспільства та установах соціальної сфери, що забезпечують реалізацію суспільно значущих функцій.

Поряд із формальною професійною підготовкою важливе значення має набуття молоддю громадянських і практико-орієнтованих компетентностей. Інституційну підтримку цього процесу на місцевому рівні забезпечує Управління молодіжної політики Миколаївської міської ради, діяльність якого створює можливості для громадянської соціалізації, розвитку лідерства, молодіжної участі та реалізації проєктних ініціатив. Важливим елементом відповідної інфраструктури є також молодіжний простір «Хвиля», який поєднує неформальну освіту, громадську активність, проєктну діяльність і комунікацію та формує середовище набуття молоддю практичного досвіду участі у суспільних процесах.

Практичним інструментом формування трудового потенціалу молоді у межах дослідження стала діяльність ГО «Об'єднані добром». Створення та розвиток організації розглянуто як елемент інституційного середовища формування громадянських і професійно орієнтованих компетентностей майбутніх фахівців публічної сфери. Залучення молоді до проєктної, освітньої, волонтерської та громадської діяльності забезпечує набуття досвіду командної роботи, проєктного менеджменту, взаємодії з органами влади й територіальними громадами, публічної комунікації, організації заходів, залучення ресурсів та участі у вирішенні суспільно значущих проблем. У цьому контексті громадська організація виконує функцію інституційної ланки між освітньою підготовкою молоді та її подальшою професійною інтеграцією до публічної сфери (рис.9).

Запропонована модель відображає послідовний перехід від професійної підготовки до практичного формування компетентностей і подальшої інтеграції молоді у різні сегменти публічної сфери. На відміну від підходу, за якого молодь розглядається переважно як потенційний кадровий резерв державної служби, модель охоплює ширше інституційне поле її професійної реалізації та дає змогу розглядати освіту, громадянську участь і практичну діяльність як взаємопов'язані складові відтворення трудових ресурсів регіону.

З'ясовано, що підвищення привабливості публічної служби потребує формування комплексних стратегій кадрового оновлення, які включають гнучкі моделі працевлаштування (контракти, гібридна робота), оптимізацію конкурсних процедур (електронні платформи, прозорість відбору), покращення умов праці та соціальних гарантій (структурована оплата, психологічна підтримка), розвиток бренду публічної служби (інформаційні кампанії, історії успіху), міжнародні програми стажування та кар'єрне заохочення (чіткі траєкторії росту, гнучкі пакети компенсацій). Обґрунтовано, що реалізація таких стратегій сприятиме оновленню кадрової політики, підвищенню престижу державної служби, зміцненню кадрового потенціалу та формуванню нового покоління публічних службовців, здатних діяти ефективно в умовах відновлення країни та європейської інтеграції.

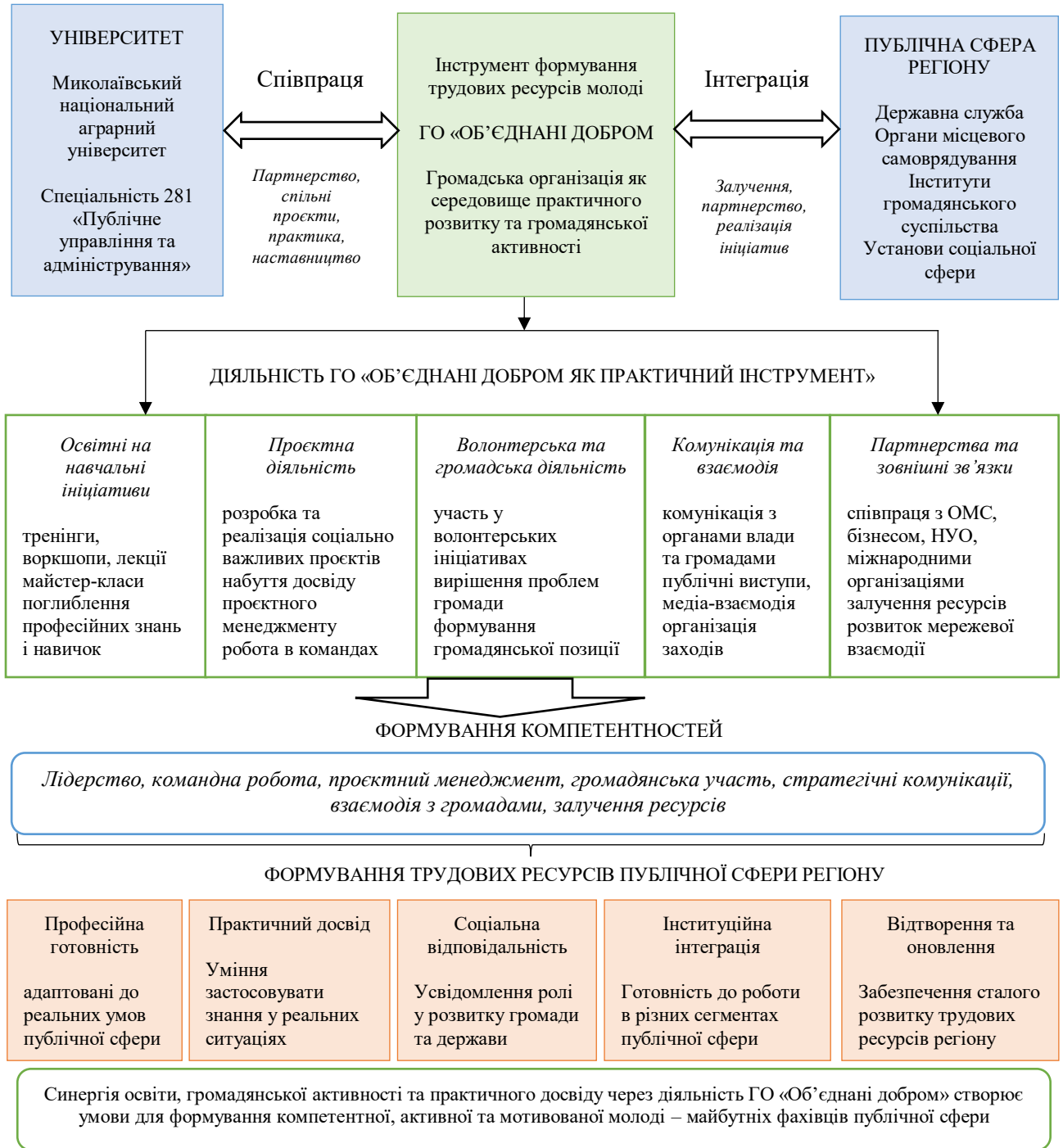


Рисунок 9 – Модель формування трудових ресурсів молоді для публічної сфери регіону через взаємодію університету та ГО «Об'єднані добром»

Джерело: сформовано автором

Установлено, що кадрові процеси у публічній сфері характеризуються наявністю корупційних ризиків на етапах добору і призначення персоналу, кар'єрного просування, оцінювання результатів діяльності, розподілу стимулюючих виплат і професійного розвитку. Для оцінювання загального стану доброчесності публічного управління проаналізовано позиції України за Індексом сприйняття корупції. У 2025 р. Україна отримала 36 балів зі 100 та посіла 104-те місце серед 182 країн, незначно покращивши результат порівняно з 2024 р. Водночас її показник залишається нижчим, ніж у сусідніх країнах Європейського Союзу, що засвідчує збереження системних інституційних

проблем (табл. 5). Для порівняння обрано територіально близькі до України держави Центральної та Східної Європи, інституційний досвід яких є релевантним у контексті трансформації публічного управління та європейської інтеграції України.

Таблиця 5 Порівняльна оцінка Індексу сприйняття корупції України та окремих країн Центральної і Східної Європи, 2024-2025 рр.»

Країна	Значення індексу, бали		Місце в рейтингу	
	2024 р.	2025 р.	2024 р.	2025 р.
Польща	53	53	52	52
Словаччина	49	48	60	61
Румунія	46	45	69	70
Молдова	43	42	79	80
Угорщина	41	40	83	84
Україна	35	36	105	104

Джерело: складено автором за даними Transparency International Ukraine

Обґрунтовано, що цифровізація кадрових процедур створює можливості для системного зниження корупційних ризиків шляхом стандартизації управлінських операцій, зменшення дискреційності кадрових рішень, формування цифрового сліду, автоматизованого контролю та підвищення простежуваності процедур. Систематизовано цифрові інструменти, що можуть застосовуватися на різних етапах управління трудовими ресурсами: портал «Кар'єра», Єдиний державний реєстр державних службовців, HRMIS, системи електронного документообігу, Портал викривачів НАЗК, електронне декларування та інструменти кадрової аналітики. Їх використання забезпечує перехід від ситуативних кадрових рішень до управління, заснованого на даних, стандартизованих критеріях і можливості подальшого аудиту.

Водночас цифровізація не усуває корупційних ризиків автоматично. Виявлено ризики кібербезпеки і витоку персональних даних, формального використання електронних систем, цифрової нерівності між органами влади та громадами, організаційного опору змінам і надмірної автоматизації кадрових рішень. Це зумовлює необхідність поєднання технологічної модернізації з розвитком цифрових компетентностей персоналу, належним кіберзахистом, нормативним регулюванням та людським контролем за автоматизованими рішеннями.

У дисертаційному дослідженні обґрунтовано, що ефективне зниження корупційних ризиків потребує поєднання трьох складових: цифрових технологій, інституційних механізмів і суспільного контролю. Цифрові технології забезпечують прозорість і простежуваність процедур; інституційні механізми формують нормативні вимоги, відповідальність і систему контролю; громадський нагляд створює зовнішню підзвітність та запобігає формальному використанню електронних інструментів. Їх взаємодія формує багаторівневу систему доброчесності кадрової політики та підвищує довіру громадян до публічних інституцій.

Комплексне впровадження обґрунтованих напрямів створює передумови для формування професійних, інклюзивних, адаптивних і стійких трудових

ресурсів публічної сфери, здатних забезпечувати результативність публічного управління, функціонування інститутів громадянського суспільства та установ соціальної сфери в умовах воєнних викликів, європейської інтеграції та відновлення України.

У п'ятому розділі **«Стратегічні напрями розвитку системи управління трудовими ресурсами публічної сфери в контексті європейської інтеграції та викликів воєнного часу»** визначено вплив європейських підходів на модернізацію кадрової політики публічної сфери, обґрунтовано адаптаційні механізми управління трудовими ресурсами регіону в умовах воєнних загроз та окреслено напрями інтеграції європейських практик у стратегії відновлення і розвитку трудових ресурсів публічної сфери.

У дисертаційному дослідженні обґрунтовано, що європейська інтеграція є одним із визначальних чинників трансформації системи управління трудовими ресурсами публічної сфери України. Встановлено, що її наближення до стандартів Європейського Союзу зумовлює необхідність професіоналізації публічної служби, забезпечення прозорих механізмів добору та кар'єрного розвитку персоналу, удосконалення системи оплати праці, розвитку безперервного професійного навчання, а також інституціоналізації принципів доброчесності, гендерної рівності, інклюзивності та людиноцентричності публічного управління.

Удосконалено структуру професійної компетентності публічного службовця в контексті європейської інтеграції. Поряд з інституційною, нормативно-правовою, професійною, комунікативною, морально-етичною та соціальною складовими до її структури включено культурну та громадянську складові. Культурна компетентність характеризує здатність працівника враховувати особливості управлінської культури, традицій, норм професійної комунікації та соціальної взаємодії країн ЄС, що підвищує результативність міжнародного і міжкультурного співробітництва. Громадянська складова охоплює розуміння принципів громадянського суспільства, готовність до захисту прав і свобод людини, відкритість, підзвітність та здатність залучати громадськість до процесів прийняття рішень, що сприяє підвищенню довіри до публічних інституцій.

Обґрунтовано, що розширений компетентнісний профіль публічного службовця дає змогу пов'язати євроінтеграційні завдання з конкретними вимогами до знань, умінь, цінностей і моделей професійної поведінки. Це створює методичну основу для оновлення професійних стандартів, освітніх програм, критеріїв оцінювання результатів діяльності та індивідуальних траєкторій професійного розвитку.

Водночас реалізація євроінтеграційних реформ відбувається в умовах воєнного стану, що істотно ускладнює управління трудовими ресурсами публічної сфери. Установлено, що воєнні умови змінюють вимоги до професійного профілю працівника публічної сфери. Поряд із традиційними управлінськими та правовими компетентностями особливого значення набувають навички кризового реагування, гуманітарної координації, цифрової взаємодії, стратегічних комунікацій, управління безпекою, психологічної стійкості та роботи з внутрішньо переміщеними особами й іншими вразливими

групами населення. Це потребує гнучкого перегляду посадових функцій, ротації працівників, перепрофілювання кадрів і розвитку системи швидкого навчання.

Для обґрунтування потреби в адаптаційних механізмах регіональний аналіз доповнено оцінкою здатності України формувати, залучати, розвивати та утримувати людський капітал за Global Talent Competitiveness Index 2025. За результатами рейтингу Україна посіла 61-ше місце серед 135 країн світу. Позиції країни за окремими складовими індексу представлено на рис. 10.

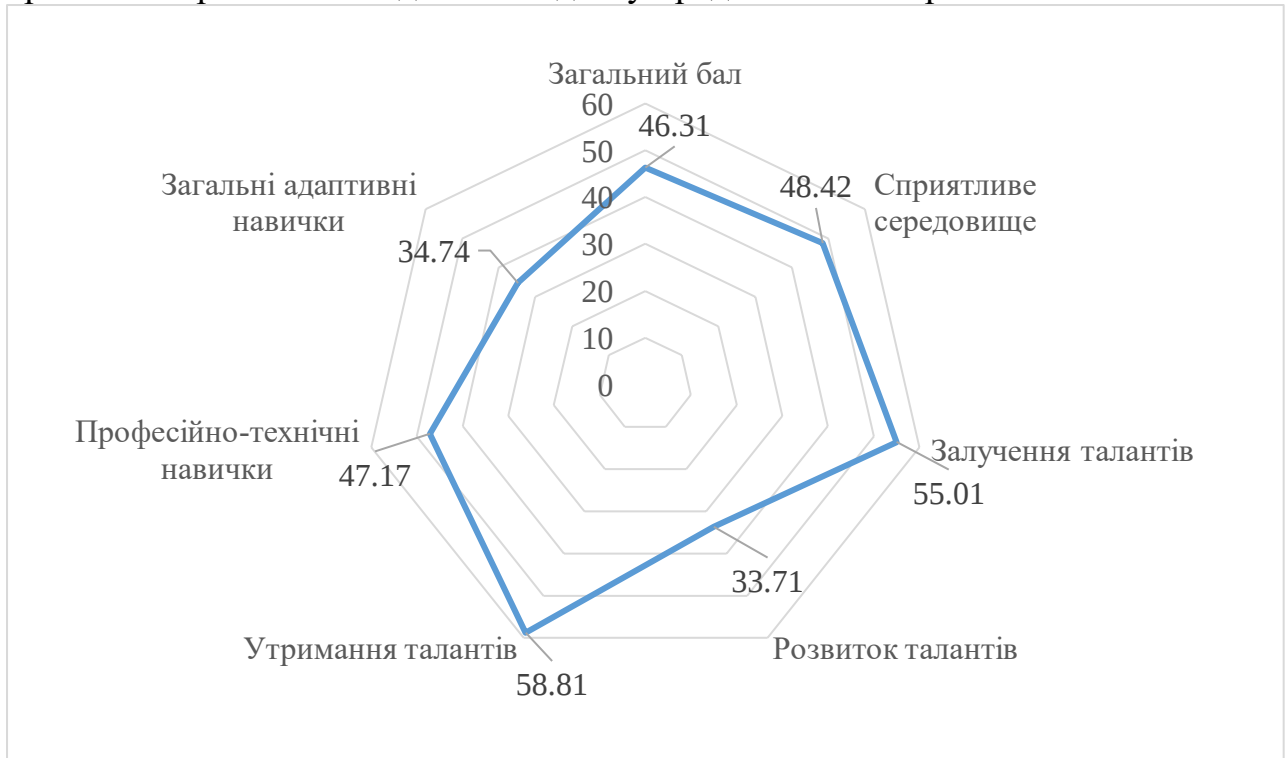


Рисунок 10 – Позиції України за складовими Глобального індексу конкурентоспроможності талантів, 2025 р.

Джерело: складено автором за даними The Global Talent Competitiveness Index. Global Talent Competitiveness Index 2025

Аналіз складових індексу засвідчив нерівномірність умов формування та використання людського капіталу. Поряд із наявним освітнім, цифровим і адаптаційним потенціалом проблемними залишаються безперервний професійний розвиток, якість інституційного середовища та здатність утримувати кваліфіковані кадри. У поєднанні з міграційними процесами, професійним вигоранням та кадровими втратами це посилює ризики втрати трудового потенціалу публічної сфери.

У роботі розроблено систему адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнного часу (табл. 6). Вона включає гнучку організацію праці, використання дистанційних, змішаних і позмінних форматів, перепрофілювання та ротацію персоналу, прискорене підвищення кваліфікації, мобілізацію резервних і волонтерських кадрів, цифровізацію кадрових процесів, психологічну підтримку працівників, профілактику професійного вигорання та посилення соціальних гарантій.

Таблиця 6 Система адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнних викликів

Адаптаційний механізм	Характеристика
Організація праці та гнучкі форми зайнятості	Запровадження дистанційної роботи, гнучкого графіку, змішаних форм виконання обов'язків для забезпечення безперервності функціонування адміністративних органів і зменшення ризиків для безпеки працівників.
Перепрофілювання та підготовка кадрів	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до змін у пріоритетах публічної сфери, таких як координація гуманітарної допомоги, допомога внутрішньо переміщеним особам, посилення адміністративного контролю.
Психологічна підтримка та стійкість персоналу	Впровадження програм психологічної підтримки, запобігання вигоранню, розвиток навичок управління кризами для зменшення стресу і підвищення стійкості державних службовців.
Оптимізація структури та процесів	Скорочення бюрократичних процедур, зменшення адміністративного навантаження, оптимізація внутрішніх процесів органів влади для ефективного виконання функцій, особливо у сфері національної безпеки та підтримки населення.
Мобілізація трудових ресурсів	Залучення додаткових працівників, волонтерів, фахівців суміжних сфер, ветеранів, представників громадського сектору та тимчасових команд для виконання критично важливих завдань: евакуації, розподілу гуманітарної допомоги, підтримки ВПО, забезпечення роботи критичної інфраструктури.
Забезпечення соціальної підтримки працівників публічної сфери	Надання доступу до медичних послуг, фінансової допомоги, створення програм підтримки сімей державних службовців для збереження стабільності і мотивації персоналу.
Вдосконалення комунікаційних стратегій	Розробка ефективних стратегій інформування громадян про зміну правил, норм і процедур, а також про їхні права та обов'язки в умовах воєнного часу для забезпечення довіри і злагодженої роботи органів влади.
Інституційна релокація та збереження управлінської спроможності	Забезпечення безперервності діяльності органів місцевого самоврядування та публічних установ шляхом переміщення управлінських структур, цифрового відновлення процесів, дистанційної координації персоналу та підтримки зв'язку з населенням.

Джерело: сформовано автором

Доведено, що результативність зазначених механізмів залежить від їх системного впровадження, узгодженості дій органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів вищої освіти, центрів підвищення кваліфікації та інститутів громадянського суспільства. Для забезпечення послідовності реалізації запропонованих заходів розроблено дорожню карту, яка визначає основні етапи, строки, відповідальних суб'єктів та індикатори результативності (табл. 7).

Таблиця 7 Дорожня карта реалізації адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнного стану

Етап	Зміст заходів	Відповідальні суб'єкти	Строки	Індикатори (KPI)
1. Діагностичний етап	Аналіз стану трудових ресурсів, кадрового дефіциту, компетентностей	ОМС, ОВА, ЗВО	3-6 міс.	наявність аналітичного звіту; база даних кадрів
2. Нормативно-інституційний етап	Оновлення кадрових стратегій, впровадження HR-політик	ОМС, центральні органи влади	6-12 міс.	затверджені програми; кількість оновлених регламентів
3. Освітньо-компетентнісний етап	Підвищення кваліфікації, цифрові навички, лідерство	ЗВО, центри підвищення кваліфікації	постійно	% охоплення навчанням; рівень цифрових компетентностей
4. Інтеграційний етап	Стажування, молодіжні ради, залучення до управління	ОМС, ЗВО, ГО	6-18 міс.	кількість стажувань; рівень залучення молоді
5. Цифровізація HR-процесів	Впровадження HRMIS, електронних сервісів	органи влади, Мінцифри	1-2 роки	рівень цифровізації HR; швидкість обробки процесів
6. Підтримка стійкості персоналу	Психологічна підтримка, профілактика вигорання, підтримка працівників у прифронтових громадах, програми наставництва	ОМС, ОВА, центри психосоціальної підтримки, ГО, ЗВО.	постійно	кількість охоплених працівників; рівень задоволеності персоналу; зниження плинності кадрів
7. Моніторинг та оцінка	Впровадження системи KPI/OKR, аудит ефективності	ОМС, незалежні експерти	постійно	рівень ефективності; довіра до влади

Джерело: сформовано автором

Практична реалізація дорожньої карти спрямована на збереження, відновлення та розвиток трудових ресурсів публічної сфери регіону, забезпечення кадрової стійкості й безперервності виконання публічних функцій в умовах воєнних і повоєнних трансформацій.

У дисертаційному дослідженні систематизовано європейські практики розвитку трудових ресурсів публічної сфери та визначено можливості їх адаптації до потреб регіонального відновлення України. До найбільш релевантних віднесено професіоналізацію публічної служби на основі компетентнісного підходу і прозорого конкурсного добору; безперервне професійне навчання та перепідготовку; цифровізацію кадрових і управлінських процесів; забезпечення гендерної рівності та соціальної інклюзії; упровадження гнучких форм організації праці; розвиток міжнародної мобільності й

професійного обміну; посилення соціального захисту та мотивації працівників; залучення громадськості до формування й оцінювання публічної політики.

Обґрунтовано, що інтеграція європейських практик у регіональні стратегії розвитку трудових ресурсів має здійснюватися диференційовано за їх функціональним призначенням. Запропоновано виокремити п'ять взаємопов'язаних напрямів, які зосереджені на рис.11.

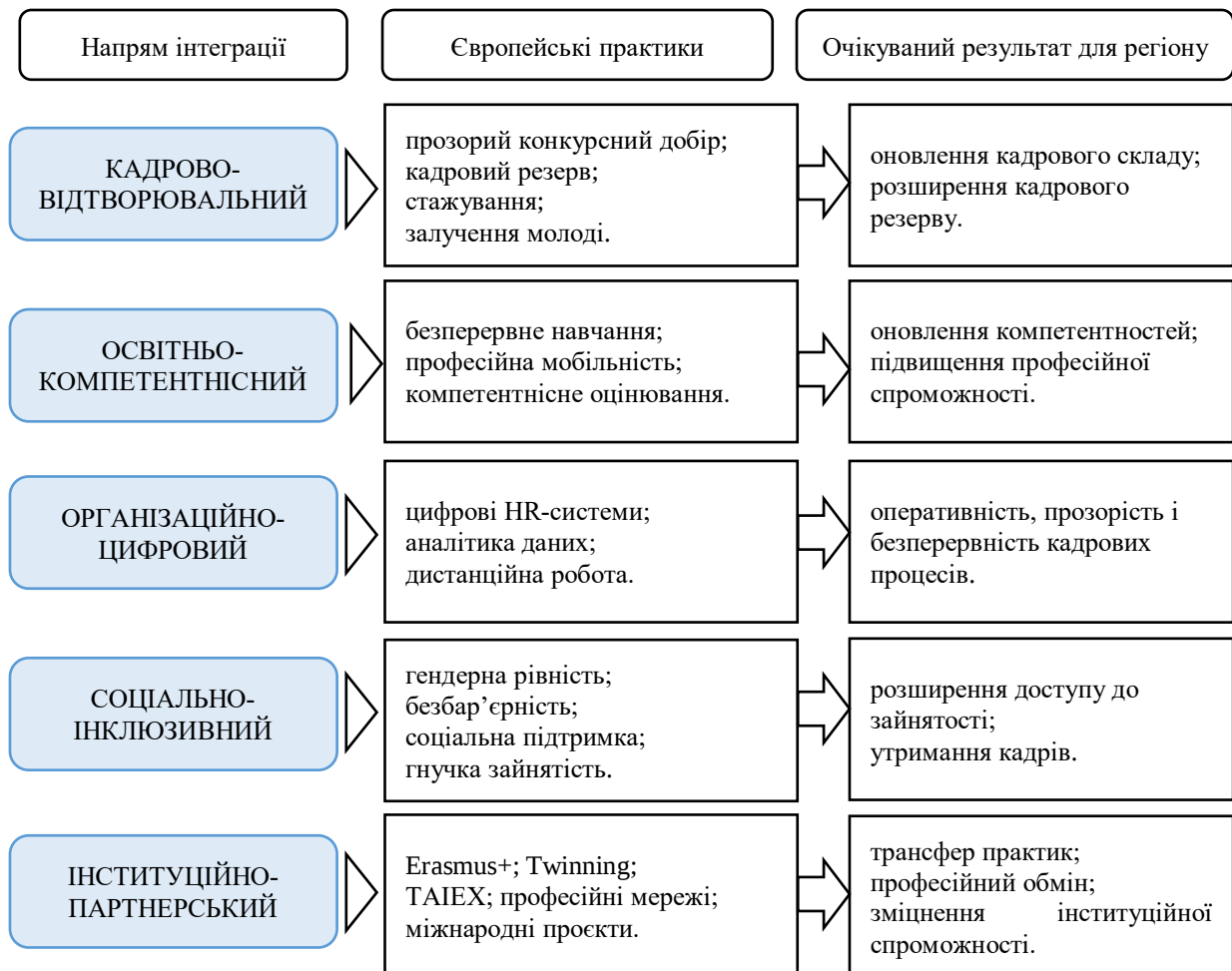


Рисунок 11 – Напрями інтеграції європейських практик у стратегії відновлення та розвитку трудових ресурсів публічної сфери регіону

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Запропонований підхід передбачає адаптацію європейських практик відновлення та розвитку трудових ресурсів до кадрових, безпекових, демографічних та інституційних особливостей регіону. Поєднання кадрово-відтворювальних, освітньо-компетентнісних, організаційно-цифрових, соціально-інклюзивних та інституційно-партнерських інструментів формує комплексну основу відновлення трудових ресурсів публічної сфери та підвищення їх здатності забезпечувати реалізацію завдань європейської інтеграції і регіонального відновлення.

Інституційним ресурсом реалізації зазначених напрямів визначено використання програм та інструментів ЄС, зокрема Erasmus+, Twinning, TAIEX та інших механізмів професійної мобільності, експертного обміну й інституційного розвитку, що дають змогу поєднати професійне навчання,

міжнародну співпрацю та трансфер управлінських практик. У дисертації Erasmus+ розглядається саме як інструмент мобільності, професійного розвитку та перенесення кращих практик.

Таким чином, інтеграція європейських практик у регіональні стратегії запропонована як механізм не лише модернізації публічної служби, а й відновлення, оновлення та розвитку трудових ресурсів усієї публічної сфери. Її реалізація створює передумови для формування професійного, мобільного, інклюзивного й адаптивного кадрового потенціалу регіону, здатного забезпечувати інституційну стійкість, якість публічних послуг та виконання завдань європейської інтеграції і відновлення територій.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження отримано нові результати, які розв'язують важливу наукову проблему – знаходження результативного шляху удосконалення управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. Зокрема:

1. Обґрунтовано понятійно-категорійний апарат дослідження трудових ресурсів публічної сфери, включаючи такі поняття, як «трудова ресурси», «трудова потенція», «людський капітал» та «кадровий потенція». Встановлено, що трудові ресурси саме публічної сфери варто розглядати як багатовимірний людський потенція, що включає інституційний (кадрова основа органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських інституцій і публічних установ), професійно-функціональний (сукупність професійних компетентностей, управлінських навичок і здатності до вироблення інноваційних рішень), ціннісно-мотиваційний (добросовісність, прозорість, підзвітність, професійна етика, мотивація служіння суспільству та відповідальність), комунікативний (спроможність виступати суб'єктами багатоканальної взаємодії між владою та громадянами) і соціально-адаптаційний (здатність забезпечувати соціальну згуртованість і кадрову стійкість у кризових умовах) виміри та охоплює взаємодію чотирьох ключових кадрових сегментів: державних службовців, трудових ресурсів місцевого самоврядування, працівників і волонтерів громадського сектору та фахівців публічних установ соціальної сфери.

Проведено наукове осмислення публічної сфери крізь призму її інтегрального характеру як простору функціонування трудових ресурсів. Визначено, що «публічна сфера» це багаторівневий інституційно-комунікаційний простір, у межах якого здійснюється формування, реалізація та оцінювання публічної політики через взаємодію чотирьох ключових підсистем: державної служби (система органів виконавчої влади та апарату управління, що забезпечує формування, впровадження та моніторинг державної політики згідно із законодавчо визначеними повноваженнями), органів місцевого самоврядування (локальний рівень публічної влади, що забезпечує вирішення питань місцевого значення, розвиток територіальних громад і надання базових публічних послуг), громадського сектору (сукупність інституцій громадянського суспільства – громадських організацій, благодійних фондів, експертних

спільнот, ініціативних груп і волонтерських рухів, що забезпечують участь громадян у публічному управлінні, контроль за діями влади та партнерство в реалізації суспільно важливих проєктів) та публічних установ соціальної сфери (заклади освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту, спорту та інших галузей, які забезпечують надання суспільно необхідних послуг і виконують ключові соціальні функції держави та громад).

Систематизовано фактори впливу на формування трудових ресурсів публічної сфери: макрорівень (нормативно-правове середовище та стратегічні пріоритети держави), мезорівень (організаційно-управлінські, освітні та технологічні умови), мікрорівень (компетентності, мотивація, професійна етика та здатність до адаптації). Аргументовано доцільність використання концептуальної моделі CIVIC, яка інтегрує комунікативний, інституційний, ціннісний, інструментально-функціональний та когерентно-адаптаційний компоненти, забезпечуючи цілісність кадрової політики, прозорість управління та стійкість публічної сфери до кризових впливів.

2. Обґрунтовано авторську багаторівневу модель управління трудовими ресурсами у публічній сфері України, яка інтегрує нормативно-правовий (законодавчі та регуляторні засади функціонування кадрової системи), центральні-інституційний (охоплює діяльність Національного агентства України з питань державної служби та забезпечує формування єдиної кадрової політики, її моніторинг та методичний супровід), координаційний (відповідає за узгодження політик, обмін практиками, налагодження взаємодії між центральним та регіональним рівнями, сприяючи виробленню єдиних стандартів та синергії дій) та виконавчий (реалізує практичні процедури управління персоналом – добір, адаптацію, навчання, оцінювання, розвиток та мотивацію працівників, забезпечуючи якість і результативність надання публічних послуг) рівні. Запропонована модель відображає системність і взаємозалежність кадрової політики, поєднує класичні засади управління персоналом із сучасними викликами воєнного стану, цифровізації та євроінтеграції, створюючи основу для підвищення стійкості та ефективності публічної служби.

3. Порівняльний аналіз моделей управління трудовими ресурсами публічної сфери засвідчив, що найбільш результативно функціонують системи, які ґрунтуються на принципах відбору за професійними заслугами та компетентностями, неперервного професійного розвитку, високого рівня цифровізації HR-процесів, а також орієнтації на прозорість і досягнення вимірюваних результатів. Встановлено, що їхня ефективність забезпечується поєднанням стабільного нормативно-правового середовища, інституційної гнучкості, інноваційних підходів до управління персоналом та сформованої культури професійного лідерства. Водночас результати дослідження узгоджуються з даними міжнародних індексів, зокрема Індексу людського розвитку (HDI) та Індексу належного урядування (CGGI), які демонструють, що країни з більш ефективними системами управління трудовими ресурсами публічної сфери мають вищі показники соціально-економічного розвитку та якості державного управління.

4. Узагальнено методи управління трудовими ресурсами публічної сфери та визначено можливості їх застосування для підвищення результативності

кадрової політики. Обґрунтовано значення економічних методів, які поєднують матеріальне стимулювання працівників, управління кадровими витратами, оцінювання продуктивності праці та раціональне використання бюджетних ресурсів. Визначено роль сучасних HR-практик, цифрових інструментів професійного розвитку й індикаторів ефективності цифрового навчання у забезпеченні прозорості кадрових процедур, обґрунтованості управлінських рішень і підвищенні професійної компетентності працівників публічної сфери.

5. Запропонована системна модель управління трудовими ресурсами публічної сфери відображає комплексний та послідовний управлінський цикл, у межах якого входні параметри – нормативно-правове забезпечення, стратегічні пріоритети державної політики, організаційна культура та наявний кадровий потенціал – трансформуються через внутрішні управлінські процедури у результативні управлінські рішення. До ключових процесів моделі належать конкурсний добір, оцінювання результативності, формування кадрового резерву, адаптація, професійний розвиток і мотивація персоналу, які забезпечують узгодженість кадрових дій, неперервність розвитку працівників та стабільність функціонування публічних інституцій. Функціонування такої системи сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади, зміцненню їхньої інституційної стійкості в умовах кризових викликів, зростанню довіри громадян, а також поступовій інтеграції України до європейського адміністративного простору. Відмінною рисою моделі є охоплення повного управлінського циклу – планування, організації, мотивації та контролю – що забезпечує її методологічну завершеність і гармонізацію стратегічних і оперативних завдань кадрової політики. Значущим елементом системи виступає механізм зворотного зв'язку, який надає моделі адаптивних властивостей, дозволяючи оперативно коригувати управлінські рішення відповідно до зовнішніх змін, нових викликів і суспільних потреб. У сукупності така модель формує надійне методологічне підґрунтя для подальшого вдосконалення кадрової політики публічного сектору України на принципах результативності, інноваційності та сталого розвитку.

З'ясовано, що діяльність неприбуткових організацій характеризується високою проєктністю, нестабільністю фінансування, значною часткою волонтерської праці та домінуванням ціннісної мотивації, що зумовлює потребу у спеціалізованих HR-підходах, орієнтованих на поєднання професійної, проєктної й добровільної діяльності. На цій основі розроблено методiku функціонально-модульного управління трудовими ресурсами, структуровану за п'ятьма ключовими блоками (оцінювання кадрового потенціалу, формування кадрової політики, рекрутинг і залучення персоналу, професійний розвиток та навчання, мотиваційно-ціннісне забезпечення), що забезпечує цілісний та адаптивний підхід до управління трудовими ресурсами громадських організацій, інтегруючи положення системного, компетентнісного, інституційного та ціннісно орієнтованого підходів та дозволяє враховувати складну структуру зайнятості в НПО, де поєднуються професійна, проєктна й волонтерська діяльність, а визначальну роль відіграють соціальна місія та мотивація до суспільних змін.

6. Доведено, що важливим елементом управління трудовими ресурсами є впровадження політики гендерної рівності, яка сприяє реалізації принципів

справедливості та недискримінації. Запропонована методика оцінки гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери, яка функціонує як авторська рамкова модель комплексного оцінювання рівня гендерно-інклюзивного управління у публічній сфері, інтегруючи правові, інституційні, кадрові, моніторингові, ресурсні та культурно-освітні компоненти у цілісну систему. Її структура охоплює п'ять послідовних етапів: підготовчий, на якому формується нормативно-правове та інституційне підґрунтя (гармонізація національного законодавства з міжнародними актами, створення гендерних механізмів, запровадження гендерно-орієнтованого бюджетування); аналітично-кадровий, спрямований на удосконалення HR-практик через запровадження гендерно-чутливого добору та просування кадрів, розвиток жіночого лідерства, менторства й підтримку балансу робота–життя; моніторингово-оцінювальний, що забезпечує застосування міжнародних індикаторів (GGGI, GDI, GII), внутрішніх критеріїв, гендерних аудитів і систем KPI/OKR для доказового вимірювання ефективності політики рівності; ресурсно-фінансовий, який визначає інструменти бюджетного, міжнародного та міжсекторного забезпечення; та освітньо-культурний, орієнтований на формування гендерної культури шляхом інтеграції відповідних модулів у програми підготовки державних службовців, підвищення кваліфікації та просвітницькі кампанії. Завдяки інтеграції зазначених етапів методика забезпечує можливість її практичного використання як у стратегічному плануванні, так і в оперативному управлінні трудовими ресурсами публічної сфери, сприяє виявленню та усуненню системних дисбалансів у доступі до посад, кар'єрному просуванні, оплаті праці й участі в ухваленні рішень, а також формує підґрунтя для стійкої гендерно-інклюзивної трансформації державного управління.

7. Дослідження трудових ресурсів публічної сфери Миколаївської області дало змогу визначити їх інституційну структуру, яка охоплює кадровий потенціал державної служби, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та установ соціальної сфери. Незважаючи на відмінності у статусі працівників, організації зайнятості, механізмах кадрового забезпечення та управління персоналом, зазначені сегменти утворюють взаємопов'язану систему, від функціонування якої залежать спроможність органів публічної влади, безперервність надання публічних послуг і стійкість регіону до кризових впливів.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що Миколаївська область має певні передумови для відтворення кадрового потенціалу, зумовлені наявністю людських та освітніх ресурсів. Частка населення працездатного віку становить 53,3%, а рівень зайнятості населення віком 15 років і старше – 49,8%. Водночас реалізація наявного потенціалу ускладнюється демографічним спадом, вимушеною міграцією, відтоком кваліфікованих працівників, старінням кадрового складу, дефіцитом фахівців та нерівномірністю кадрового забезпечення територіальних громад. В умовах воєнного стану до зазначених проблем додаються руйнування інфраструктури, посилення професійного і психоемоційного навантаження та необхідність швидкого пристосування працівників до нових управлінських завдань.

Отримані результати підтверджують потребу у формуванні регіональної кадрової політики, орієнтованої не лише на збереження наявних трудових ресурсів, а й на їх відтворення, професійний розвиток і раціональний розподіл між територіями та сегментами публічної сфери. Її пріоритетами мають стати залучення й утримання кваліфікованих фахівців, формування кадрового резерву, подолання територіальних диспропорцій, розвиток цифрових, безпекових, антикризових, комунікативних і проєктних компетентностей. Реалізація цих заходів відповідає положенням Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року та сприятиме зміцненню інституційної спроможності публічного управління, цифровій трансформації, модернізації соціальної інфраструктури й підвищенню доступності та якості публічних послуг.

8. Встановлено, що кадрова політика органів публічного управління Миколаївської області формується під впливом демографічних, інституційних, фінансових і безпекових чинників, які визначають можливості залучення, утримання та професійного розвитку працівників. З'ясовано, що структура державної служби в Україні має виразний пірамідальний характер: основу становлять фахові рівні VIII–IX (відповідно 73 865 та 19 538 посад у 2024 р.), тоді як керівні рівні (I–VI) представлені відносно меншою кількістю посад. У 2020-2024 рр. кількість посад за штатним розписом скоротилася з 219,8 до 192,2 тис. одиниць, або на 12,6%, а фактична чисельність державних службовців – зі 176,5 до 156,3 тис. осіб, або на 11,5%. Рівень вакантності посад у 2024 р. становив 16,2%, що свідчить про збереження кадрового дефіциту та необхідність удосконалення механізмів кадрового забезпечення публічної служби.

Для оцінювання ресурсних умов реалізації кадрової політики використано показники фінансової спроможності територіальних громад, зокрема обсяги доходів і видатків місцевих бюджетів та витрат на утримання апарату управління. Групування 52 територіальних громад Миколаївської області за безпековим статусом дозволило встановити залежність ресурсних можливостей управління трудовими ресурсами органів місцевого самоврядування від інтенсивності воєнного впливу. Виявлено, що за близьких видатків на утримання апарату управління в розрахунку на одного мешканця громади з вищим рівнем безпекового ризику спрямовують на управлінську діяльність більшу частку фінансових ресурсів унаслідок звуження дохідної бази. Це обмежує можливості кадрового оновлення, професійного розвитку працівників і підтримання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Обґрунтовано, що важливим сегментом кадрової політики є громадський сектор, який формує додатковий кадровий резерв для публічної сфери. У Миколаївській області функціонує 2228 громадських організацій, у яких зайнято щонайменше 3788 працівників, причому Миколаївський район акумулює 1497 ГО та 2859 працівників, забезпечуючи близько 75,4% трудових ресурсів усієї мережі. Така структура свідчить про формування потужного позадержавного сегменту публічної сфери, що компенсує кадровий дефіцит у віддалених та прифронтових громадах, реалізує гуманітарні, соціальні, просвітницькі та координаційні функції, а також генерує резерв фахівців із компетентностями в проєктному менеджменті, роботі з ВПО, кризовому реагуванні та комунікаціях. У сукупності це визначає необхідність стратегічної переорієнтації кадрової

політики регіону: від ситуативного реагування на кадрові втрати – до системного інвестування у людський капітал через розвиток компетентностей, цифрових навичок, управлінських і антикризових спроможностей як у державному, так і в громадському секторі. Саме такий підхід здатен забезпечити стійкість кадрового потенціалу публічної сфери та ефективну реалізацію політики відновлення й довгострокового розвитку Миколаївської області.

9. Дослідження системи професійного навчання та підвищення кваліфікації в публічній сфері Миколаївської області показало, що у 2021-2024 рр. відбувалося поступове формування регіональної освітньої екосистеми, яка поєднує національні ініціативи (портал PDP, «Дія.Освіта», StudyiЯ, CeLP тощо) з локальними програмами професійного розвитку. Виявлено суттєву регіональну диференціацію охоплення професійним навчанням, що зумовлена організаційними, ресурсними та безпековими чинниками: у Черкаській (87%), Волинській (74%), Вінницькій (64%) областях зафіксовано високі показники участі в навчанні, тоді як у м. Київ (21%), Донецькій (22%) та Київській області (24%) рівень охоплення залишається критично низьким. Для прифронтової Миколаївщини ці диспропорції мають особливе значення, адже руйнування інфраструктури, значна кількість внутрішньо переміщених осіб та підвищене навантаження на органи влади об'єктивно ускладнюють доступ до освітніх програм, насамперед для категорій «Б» і «В». У цьому контексті ключову координаційну роль відіграє Миколаївський регіональний центр підвищення кваліфікації, який у 2024 р. провів 153 освітні заходи для 6418 слухачів, перевиконавши план (2915 осіб) на 48,5% (фактично – 4329 осіб) і розробивши 70 освітніх програм різних типів. Систематизація потреб апарату обласної військової адміністрації та районних військових адміністрацій засвідчила домінування трьох блоків компетентностей – управлінсько-правових, соціально-ціннісних та цифрово-комунікативних. Це засвідчує об'єктивну потребу у функціональному коригуванні та адаптивному удосконаленні національної інфраструктури професійного навчання відповідно до актуальних завдань прискореного рескілінгу, апскілінгу та формування компетентностей кризового управління в умовах воєнного стану.

Обґрунтовано, що важливою складовою регіональної екосистеми професійного розвитку є інститути громадянського суспільства, які забезпечують підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей трудових ресурсів поза межами формальної державної служби. Центр навчання і освіти дорослих «Південь» та Агенція розвитку Миколаєва у 2024 р. реалізували комплекс програм – від школи громадської журналістики й молодіжних ініціатив до проєктів підтримки ветеранів, ВПО та навчання з проєктного менеджменту й цифрових систем відновлення (DREAM), – спрямованих на формування медіаграмотності, проєктних, комунікативних, соціально-ціннісних і лідерських компетентностей. Освітні ініціативи цих інституцій, орієнтовані на молодь, активних мешканців, ГО та ветеранські спільноти, фактично розширюють кадровий резерв публічної сфери, посилюють інституційну спроможність громад та створюють умови для інтеграції громадського сектору в процеси відновлення й розвитку регіону.

10. Виявлено основні бар'єри, що обмежують досягнення гендерної рівності в публічному управлінні України та визначено комплекс інституційних і практичних інструментів, які спрямовані на формування інклюзивного управлінського середовища, зокрема: розроблення та впровадження гендерних політик (створення нормативно-правових рамок і внутрішніх регламентів, що забезпечують рівні можливості для жінок і чоловіків у публічній службі); *квотування* (запровадження збалансованого представництва обох статей на керівних посадах, як у країнах ЄС); освітні ініціативи та програми підвищення обізнаності (Школа гендерного мейнстримінгу, Центр розвитку компетентностей у сфері прав людини, курси «Гендерний підхід у публічному управлінні»); програми розвитку лідерства жінок (зокрема ініціатива DESPRO для керівниць місцевого самоврядування, яка підсилює комунікаційні та управлінські компетентності); механізми моніторингу й звітності (системи оцінки прогресу, гендерні звіти, індикатори ефективності політик); фінансова підтримка гендерних ініціатив (гранти, освітні програми, стимулювання участі жінок у сферах із традиційним домінуванням чоловіків); платформи взаємодії та обміну досвідом (професійні асоціації, конференції, експертні мережі), що забезпечують сталість і розширення практик гендерної рівності. Сукупне застосування цих інструментів формує підґрунтя для інституційного утвердження принципів рівності, підвищення ефективності державного управління та гармонізації кадрової політики відповідно до європейських стандартів сталого розвитку.

Розроблена гендерно-інклюзивна модель HR у публічному секторі (за напрямками безбар'єрності), у центрі якої – принципи інклюзивності, гендерної рівності та гідності праці, що реалізуються через інструменти та може бути інтегрована у «карту показників інклюзивності» органів влади, слугуючи інструментом стратегічного планування, бюджетування та публічної звітності. Її застосування забезпечує керованість трансформаційних процесів, підвищує прозорість кадрової політики та сприяє формуванню сучасної публічної служби, орієнтованої на принципи безбар'єрності, рівних можливостей і сталого людського розвитку.

11. З метою з'ясування очікувань та мотиваційних чинників студентської молоді щодо кар'єрних перспектив у публічній сфері проведено анкетування серед здобувачів вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету. Результати опитування засвідчили, що ключовими детермінантами професійного вибору респондентів є зростання рівня оплати праці (25,6%), зниження корупційних ризиків у державних органах (19,8%), гарантування особистої та професійної безпеки службовців (18,6%), підвищення престижності державної служби (17,4%), а також мінімізація політичного впливу на діяльність органів влади (17,4%). Узагальнюючи отримані дані, з'ясовано, що підвищення привабливості публічної служби потребує формування комплексних стратегій кадрового оновлення, які включають гнучкі моделі працевлаштування (контракти, гібридна робота), оптимізацію конкурсних процедур (електронні платформи, прозорість відбору), покращення умов праці та соціальних гарантій (структурована оплата, психологічна підтримка), розвиток бренду публічної служби (інформаційні кампанії, історії успіху), міжнародні програми стажування

та кар'єрне заохочення (чіткі траєкторії росту, гнучкі пакети компенсацій). Обґрунтовано, що реалізація таких стратегій сприятиме оновленню кадрової політики, підвищенню престижу державної служби, зміцненню кадрового потенціалу та формуванню нового покоління публічних службовців, здатних діяти ефективно в умовах відновлення країни та європейської інтеграції.

Одночасно аналіз інституційного середовища регіону показав, що інтеграція молоді до публічної сфери відбувається не лише через механізми державної служби, а й завдяки інфраструктурі молодіжної політики та громадського сектору. Управління молодіжної політики Миколаївської міської ради, молодіжний простір «Хвиля», молодіжні хаби територіальних громад та мережа з 29 молодіжних громадських організацій забезпечують формування громадянських, комунікаційних, лідерських і проєктно-управлінських компетентностей, необхідних для подальшої професійної діяльності у публічній сфері.

Практичним інструментом формування трудового потенціалу молоді визначено діяльність ГО «Об'єднані добром», яка поєднує освітню підготовку майбутніх фахівців із їх залученням до проєктної, волонтерської та громадської діяльності. Участь молоді в ініціативах організації сприяє набуттю практичного досвіду командної роботи, проєктного менеджменту, взаємодії з органами влади й територіальними громадами, публічної комунікації та залучення ресурсів. На цій основі запропоновано модель формування трудових ресурсів молоді для публічної сфери регіону через взаємодію університету та ГО «Об'єднані добром», яка відображає послідовний перехід від професійної підготовки до розвитку практичних компетентностей і подальшої інтеграції молоді в органи державної влади, місцевого самоврядування, громадський сектор та установи соціальної сфери.

12. Установлено, що цифровізація HR-процесів відіграє ключову роль у зниженні корупційних ризиків та посиленні прозорості кадрового управління. Результати масштабного опитування, проведеного НАДС спільно з партнерами (n = 43862), засвідчують позитивну динаміку формування культури доброчесності в публічній службі: 75,6 % респондентів вказують на заохочення нульової толерантності до корупції, 81,8 % – визнають доброчесність фундаментальною складовою організаційної культури, 79,6 % підтверджують наявність реальних антикорупційних практик у роботі державних органів. Зростання суспільного запиту на доброчесність у період воєнного стану відзначили 58,3 % опитаних; 57,1 % заявили про наявність умов для безпечного повідомлення про порушення, а 44,2 % – про готовність робити це анонімно. Водночас 53,8 % респондентів оцінюють поширеність потенційних зловживань як незначну або таку, що не перевищує 20 % кадрового корпусу.

За результатами дослідження запропоновано концептуальну модель інтеграції цифрових антикорупційних механізмів у систему управління трудовими ресурсами публічної сфери, орієнтовану на підвищення доброчесності, прозорості та підзвітності кадрових процедур. Розроблена модель передбачає поєднання технічних, інституційних і суспільних інструментів контролю та ґрунтується на використанні цифрових рішень – порталу «Кар'єра», Єдиного державного реєстру державних службовців, «Порталу викривачів»

НАЗК, електронного документообігу та HRMIS. Доведено, що їхнє комплексне впровадження забезпечує мінімізацію суб'єктивного впливу на кадрові рішення, скорочення корупційних ризиків та зростання довіри громадян до інститутів публічної служби.

13.У процесі дослідження сформовано структуру професійної компетентності посадовця в контексті євроінтеграційних процесів, яка охоплює: *інституційну* (передбачає знання структури та функцій інституцій ЄС, розуміння їхньої ролі у прийнятті рішень і реалізації політик, а також уміння ефективно взаємодіяти з національними урядами); *нормативно-правову* (ґрунтується на знанні основних договорів, директив і регламентів ЄС та вмінні застосовувати європейське право у практиці публічного управління); *комунікативну* (охоплює професійну мовленнєву взаємодію, навички організації міжнародних заходів, публічних виступів і використання сучасних засобів комунікації); *професійну* (пов'язану зі спеціалізованими галузевими знаннями, умінням управляти проєктами, розробляти політики та впроваджувати європейські стандарти в управлінську практику); *морально-етичну* (відображає високий рівень етики, відповідальності та готовність приймати етичні рішення у складних ситуаціях міжнародної взаємодії); *соціальну* (передбачає здатність до командної роботи, міжвідомчої співпраці та формування партнерських стосунків у публічному секторі); *культурну* (орієнтовану на знання культурних особливостей, традицій і менталітету країн ЄС та врахування цих аспектів у міжкультурній комунікації); *громадянську* (полягає в усвідомленні принципів громадянського суспільства, активній участі у його розвитку, готовності захищати права й свободи громадян та формувати довіру до публічної служби). Оцінка кожної із зазначених складових засвідчила, що їх розвиток прямо впливає на ефективність управління трудовими ресурсами у публічній сфері, сприяє формуванню компетентного, етичного та відкритого до інновацій кадрового корпусу, здатного діяти за європейськими стандартами.

14.З'ясовано, що ефективна адаптація трудових ресурсів публічної сфери до сучасних умов вимагає поєднання організаційних, соціальних, психологічних і комунікаційних інструментів реагування. Розроблено систему адаптаційних механізмів, яка включає: *гнучку організацію праці* (впровадження дистанційних, змішаних і позмінних форматів для збереження безперервності публічних послуг і безпеки працівників); *перепрофілювання та підвищення кваліфікації персоналу* (навчання у сферах кризового управління, гуманітарної координації, цифрової взаємодії, антикризової комунікації); *систему психологічної підтримки*, спрямовану на профілактику професійного вигорання та розвиток особистої стійкості державних службовців; *оптимізацію управлінських структур і процесів*, що передбачає скорочення бюрократичних бар'єрів і підвищення гнучкості прийняття рішень; *мобілізацію трудових ресурсів*, у тому числі залучення волонтерських і резервних кадрів до виконання критичних функцій у громадах; *зміцнення соціальної підтримки працівників* публічного сектору через доступ до медичних, фінансових та сімейних програм допомоги; *удосконалення комунікаційних стратегій*, орієнтованих на забезпечення довіри громадян до органів влади, прозорість інформаційних потоків і координацію дій під час кризових ситуацій.

Для поглиблення оцінки кадрових викликів регіональний аналіз доповнено міжнародними індикаторами конкурентоспроможності людського капіталу. За даними Global Talent Competitiveness Index 2025, Україна посідає 61 місце серед 135 країн світу, що підтверджує наявність значного, але нерівномірно реалізованого трудового потенціалу. Водночас проблемними залишаються розвиток талантів, безперервне навчання, цифрові навички, регуляторне середовище та запобігання відтоку кваліфікованих кадрів, що посилює актуальність адаптивної моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери. У результаті сформовано концептуальну основу адаптивної моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери та запропоновано дорожню карту її впровадження, яка визначає етапність дій, відповідальних суб'єктів, часові параметри та систему моніторингових індикаторів, що дозволяє підвищити результативність управлінських рішень і забезпечити більш раціональне використання бюджетних ресурсів.

15. Виявлено основні відмінності між українською та європейською моделями управління трудовими ресурсами та запропоновано інтеграцію європейських практик у національну стратегію розвитку трудового потенціалу публічної сфери, зокрема шляхом: розвитку системи безперервного професійного навчання відповідно до стандартів Європейської рамки кваліфікацій; запровадження механізмів доброчесності, цифрового врядування та відкритих кадрових процедур; розширення участі громадськості в управлінні персоналом місцевого самоврядування; посилення гендерної рівності та інклюзивності у кадровій політиці; використання можливостей програм Erasmus+, Європейського соціального фонду+, Twinning і TAIEХ для підвищення кваліфікації публічних службовців. Таким чином, інтеграція європейських підходів до кадрової політики сприятиме модернізації системи управління трудовими ресурсами публічної сфери, формуванню доброчесної, компетентної та підзвітної публічної служби, що стане фундаментом сталого розвитку територіальних громад, зростання конкурентоспроможності регіонів і посилення довіри громадян до державних інститутів України.

ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові публікації здобувача, які розкривають основний зміст дисертації

1.1 Статті у наукових фахових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України

1. **Шишпанова Н.О.** Фактори впливу на формування та розвиток людського потенціалу сільських територій. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №8 (266). С.83-92 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23._topic_Nataliia-%D0%9E.-Shyshpanova-83-92.pdf
<https://www.doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-266-83-92>

2. **Шишпанова Н.О., Кормишкіна І.В.** Зелена економіка як інструмент повоєнного відновлення регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 87-92. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3709/3744>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.87 (*Особистий внесок: визначено вплив зеленої економіки на повоєнне відновлення регіонів, зокрема через створення нових робочих місць, розвиток трудових ресурсів, підвищення зайнятості населення*).

3. Ключник А.В., **Шишпанова Н.О.** Механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери: регіональний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №7. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4121>. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.2> (*Особистий внесок: проведено аналіз структури та функціонування системи управління трудовими ресурсами публічної сфери в регіонах*).

4. **Шишпанова Н.О.** Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7 (277). С.123-129. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Nataliia-Shyshpanova-123-129.pdf

5. **Шишпанова Н.О.** Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №5 (275). С.213-219. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Nataliia-Shyshpanova-213-219.pdf

6. **Шишпанова Н.О.** Кадрова політика як інструмент стратегічного управління розвитком територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4813/4855>. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.9>

7. **Шишпанова Н.О.** Ефективні інструменти мотивації в управлінні кадрами публічної сфери на регіональному рівні. *Інноваційна економіка Науково-виробничий журнал*. 2024. № 3'2024 [99]. С.85-91. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.3.11

8. **Шишпанова Н.О.** Система формування кадрового резерву публічної служби: законодавче регулювання та практичні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5331> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-73>

9. **Шишпанова Н.О.** Залучення молоді до публічної сфери регіонів: пропозиції ефективних моделей кар'єрного розвитку. *Агросвіт*. 2024. № 22 (2024). URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4974/5018> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.98>

10. **Шишпанова Н.О.** Стратегічні підходи інтеграції молоді до публічної сфери. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 251-257. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-33](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-33)

11. Honcharenko I., **Shyshpanova N.** (2025). Gender equality policy in public sector human resource management. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2(21), 123-134. <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.123-134> (*Особистий внесок: проаналізовано політику забезпечення гендерної рівності у сфері управління трудовими ресурсами публічного сектору та визначено ключові заходи для її ефективної імплементації на регіональному рівні*).

12. **Шишпанова Н. О.** Цифровізація як фактор трансформації трудових ресурсів у публічній сфері. *Modern Economics*. 2025. № 52(2025). С. 262-268. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-37](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-37).

13. **Шишпанова Н. О.** Роль громадського сектору у забезпеченні стійкості системи управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 8 (290). С. 419-428. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/08/8.25.topic_Nataliia-Shyshpanova-419-428.pdf DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-419-428.

1.2 Статті у закордонних виданнях, проіндексованих у базах Scopus чи Web of Science

14. Bielialov, T., Kalina, I., Goi, V., Kravchenko, O., **Shyshpanova, N.**, & Negoda, A. (2023). Global Experience of Digitalization of Economic Processes in the Context of Transformation. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), e814. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.814> (Особистий внесок: визначено ключові напрями впровадження цифрових технологій у державному та регіональному управлінні).

15. Pashchenko, O., **Shyshpanova, N.**, Kolomiets, Y., Mykhaylyova, K. & Sakun, L. (2023). Management in Conditions of Globalization: Development and Implementation of New Approaches in Organizations. *Economic Affairs, (New Delhi)*, Vol. 68, №03. pp. 1589-1600, DOI: 10.46852/0424-2513.3.2023.25 (Особистий внесок: визначено ключові фактори впливу глобалізації на розвиток організацій і встановлено їхні причинно-наслідкові взаємозв'язки).

16. Kravtsov, S., Orobets, K., **Shyshpanova N.**, Vovchenko, O., & Berezovska-Chmil, O. (2024). Progress and Challenges in Combating Corruption in Ukraine: Pathways Forward. *Journal of Strategic Security*, 17 (2), 28-43. <https://doi.org/10.5038/1944-0472.17.2.2223> (Особистий внесок: визначено ключові досягнення антикорупційних реформ у різних секторах та обґрунтовано роль цифровізації як механізму підвищення прозорості, підзвітності та запобігання зловживанню владою в Україні).

17. Kliuchnyk, A., **Shyshpanova, N.**, Prohoniuk, L., Galunets, N., & Sokolik, V. (2024). The role of labour resources in the development of food self-sufficiency of territorial communities of the Mykolaiv Oblast. *Ekonomika APK*, 31(6), 36-47. doi: 10.32317/ekon.apk/6.2024.36. (Особистий внесок: проведено аналітичне дослідження впливу трудових ресурсів на продовольчу самозабезпеченість територіальних громад Миколаївської області).

18. Kliuchnyk, A., **Shyshpanova, N.**, Prohoniuk, L., Galunets, N., & Husenko, A. (2025). The role of local communities in the restoration of agricultural infrastructure after destruction. *Scientific Horizons*, 28(4), 180-196. doi: 10.48077/scihor4.2025.180. (Особистий внесок: визначено роль місцевих громад у процесі відновлення постраждалих регіонів, проаналізовано міграційні процеси та обґрунтовано необхідність розширення державних і міжнародних програм підтримки, а також заходів з підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки для повернення робочої сили).

19. Kliuchnyk, A., **Shyshpanova, N.**, Sokolik, V., Ostapenko, A., & Kryvko, O. (2025). Digitalisation of public administration processes in shaping the investment

environment of territorial communities. *Danube (Journal)*, 16(3), 264-276. <https://doi.org/10.2478/danb-2025-0013> (*Особистий внесок: визначено цифрові інструменти підвищення прозорості, ефективності та підзвітності управлінських рішень, а також їхній вплив на інституційну спроможність громад*).

1.3 Монографії

20. **Shyshpanova N.O.** The impact of military risks on the staffing of the public sector in the region. Synergy of socio-economic development: Scientific monograph. Opole, Poland: Academia Nauk Stosowanych, 2024. С. 184-192.

21. **Shyshpanova N.O.** Gender approach in the management of a territorial community. Digital transformation in Ukraine: ai, metaverse, and society 5.0. *Scientific Approbation*. MONOGRAPH. SciFormat Publishing Inc. Canada, 2024. P.157-162. DOI: <https://doi.org/10.69635/978-1-0690482-1-9-ch19>

2. Наукові публікації здобувача, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

22. Honcharenko, I. & **Shyshpanova, N.** Innovation as a factor of the labor resources of rural areas reserve. 27th International Scientific Conference “Research for Rural Development 2021”. 12-14 May 2021. Jelgava, Latvia. DOI: 10.22616/rrd.27.2021.025 (**Scopus**). (*Особистий внесок: здійснено аналіз впливу інноваційних підходів на формування резерву трудових ресурсів у сільських районах*).

23. **Шишпанова Н. О.** Роль держави у формуванні та реалізації публічної політики сталого розвитку. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 20-23 лютого 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ, 2024. С. 290-291.

24. **Шишпанова Н.О.** Особливості реалізації гендерного підходу в управлінні територіальною громадою. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: II Міжнародна науково-практична конференція (м.Луганськ, 25 квітня 2024 р.). Полтава: ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2024. С. 310-313

25. **Шишпанова Н.О.** Роль кваліфікованих трудових ресурсів у місцевому економічному розвитку. Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум (м. Миколаїв, 01-02 червня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 294-297

26. **Шишпанова Н.О.,** Кормишкіна І.В. Розвиток робочої сили публічної сфери регіону. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (м. Кам'янець-Подільський, 17 травня 2024 р.). / за наук. ред. ректора, доктора економічних наук, професора В.Іванишин. ЗВО «ПДУ», 2024. С.305-307 (*Особистий внесок: визначено ключові стратегії розвитку кваліфікованої робочої сили публічної сфери*)

27. Селіванов С. В., Вареник О. М. **Шишпанова Н. О.** Нові підходи та інструменти соціального публічного управління в умовах сучасних викликів. *International scientific conference* (Poland, September 15, 2023). С. 255-260. (Особистий внесок: визначено роль сучасних інструментів соціального публічного управління у підвищенні ефективності діяльності органів публічної влади).

28. **Шишпанова Н.О.**, Магар Д.С. Актуальні проблеми та перспективи розвитку міжмуніципального співробітництва територіальних громад в Україні. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.). Миколаїв: МНАУ, 2023. С.143-145 (Особистий внесок: визначено ключові чинники, що обмежують розвиток співробітництва територіальних громад в Україні).

29. **Шишпанова Н.О.** Фактори впливу на управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. The V International Scientific and Practical Conference "Trends in science regarding the creation of new teaching methods", (Madrid, October 16-18, 2023), Madrid, Spain. pp. 28-30

30. **Шишпанова Н.О.** Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнних ризиків. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв 9 грудня 2024 р.). Миколаїв: МНАУ, 2024. С. 123-126

31. **Шишпанова Н.О.** Гендерна рівність у публічному управлінні: виклики, досягнення та міжнародний досвід. Організаційно-правові засади забезпечення сталого розвитку в Україні. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Кривий Ріг, 15 квітня 2025 р.). С. 602-605

32. **Шишпанова Н.О.** Гендерна політика як основа соціально-справедливого відновлення територіальних громад. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лютого 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025. С. 421-423

33. **Шишпанова Н.О.** Співпраця місцевого самоврядування та бізнесу у формуванні продовольчої самодостатності громад. Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум (м. Миколаїв, 28-30 травня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С.318-320

34. **Шишпанова Н.О.** Напрямки регіональної економічної трансформації в період післявоєнного відновлення. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 03 грудня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 123-126

35. **Шишпанова Н.О.** Детермінанти розвитку трудових ресурсів публічної сфери регіону в умовах сучасних трансформацій. Стратегії сталого розвитку: економіка, бізнес та ефективне управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (м. Кам'янець-Подільський, 15 квітня 2026 р.). ЗВО "ПДУ", 2026. С.937-940

3. Наукові праці здобувача, в яких додатково відображені результати дисертації

36. **Шишпанова Н.О.** Підходи до управління трудовими ресурсами публічної сфери: теоретична концептуалізація. *Moderní aspekty vědy: XLIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. С.37-49.* <https://doi.org/10.52058/49-2024> (*Особистий внесок: запропонована теоретична концептуалізація підходів до управління трудовими ресурсами публічної сфери, систематизовано наукові підходи та визначено ключові принципи їх застосування в управлінській практиці України*).

37. **Шишпанова Н. О.** Транскордонне співробітництво як інструмент реалізації євроінтеграційної політики України. Колективна монографія «Гарантії національної інформаційної безпеки та транскордонне співробітництво» за редакцією проф., д.ю.н. Я. В. Лагура, проф., д.ю.н. М. В. Менджул. 2025. Ужгород. С.35-48 <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/40cd5c66-bd62-485f-84fd-7c44fb2229c4/content> (*Особистий внесок: Розділ 1.4 Транскордонне співробітництво як інструмент реалізації євроінтеграційної політики України*).

38. Ключник А. В., Прогонюк Л. Ю., **Шишпанова Н. О.** Євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека : загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» і «В» та посадових осіб місцевого самоврядування. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2025. Програму затверджено рішенням вченої ради від 24.06.2025 № 13; погоджено наказом НАДС від 29.08.2025 № 118-25. Код програми: ЗК/2025/002. (*Особистий внесок: розроблено зміст навчальної теми «Формування європейської політичної культури та громадянської ідентичності», визначено особливості утвердження європейських цінностей, розвитку громадянської участі й молодіжних ініціатив*)

АНОТАЦІЯ

Шишпанова Н.О. Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв, 2026.

Дисертаційна робота присвячена розв’язанню наукової проблеми вдосконалення управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах інституційних трансформацій, цифровізації, європейської інтеграції та воєнних викликів. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад, методологічних підходів та практичних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону, розроблення комплексної багаторівневої моделі HRM у публічній сфері та визначення стратегічних напрямів її розвитку в умовах європейської інтеграції та викликів воєнного часу.

Поглиблено наукове розуміння публічної сфери як багаторівневого інституційно-комунікаційного простору, що охоплює державну службу, органи

місцевого самоврядування, громадський сектор та установи соціальної сфери. Уточнено сутність поняття «трудові ресурси публічної сфери», які розглянуто як багатовимірний людський потенціал, що поєднує професійні знання й компетентності, управлінські здібності, суспільно значущі цінності, комунікативну спроможність та здатність адаптуватися до інституційних і безпекових змін. Систематизовано чинники формування та розвитку трудових ресурсів на макро-, мезо- і мікрорівнях, визначено їх вплив на кадрову спроможність публічної сфери регіону.

Розроблено багатовимірну CIVIC-модель трудових ресурсів публічної сфери регіону, яка інтегрує комунікативний, інституційний, ціннісний, інструментально-функціональний і соціально-адаптаційний виміри. Обґрунтовано багаторівневу модель управління трудовими ресурсами, що охоплює нормативно-правовий, центральний-інституційний, координаційний та виконавчий рівні. Їх взаємодія забезпечує узгодження кадрового планування, добору, адаптації, професійного навчання, оцінювання, мотивації та розвитку працівників. Узагальнено зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери та визначено можливості адаптації окремих елементів американської, західноєвропейської і скандинавської моделей до українських умов.

Систематизовано адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інноваційні методи управління трудовими ресурсами, визначено їх зміст, інструментарій і значення для кадрової політики. Розкрито роль економічних методів в управлінні витратами на персонал, матеріальному стимулюванні працівників, оцінюванні продуктивності праці та ефективності використання бюджетних ресурсів. Узагальнено сучасні HR-практики, цифрові інструменти професійного розвитку та індикатори оцінювання ефективності цифрового навчання.

За результатами аналізу державної служби встановлено скорочення її кадрового потенціалу, а дослідження посадового, гендерного та вікового складу персоналу виявило нерівномірність представництва жінок і чоловіків на керівних посадах, зменшення чисельності молодих фахівців та зростання частки працівників старших вікових груп.

Визначено роль громадського сектору у формуванні кадрового потенціалу публічної сфери регіону. Розроблено функціонально-модульну методику управління трудовими ресурсами неприбуткових організацій. Запропоновано модель формування трудових ресурсів молоді для публічної сфери регіону через взаємодію університету та ГО «Об'єднані добром», яка поєднує професійну підготовку, громадянську участь і практичну діяльність.

Обґрунтовано методику формування та реалізації політики гендерної рівності, яка охоплює підготовчий, аналітично-кадровий, моніторингово-оцінювальний, ресурсно-фінансовий та освітньо-культурний етапи. Розроблено гендерно-інклюзивну модель управління трудовими ресурсами публічної сфери, що поєднує фізичний, інформаційний, цифровий, суспільний і громадянський, освітній та економічний напрями безбар'єрності з кадровими цілями, інструментами й практичними заходами.

Сформовано систему адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери в умовах воєнного стану та запропоновано дорожню карту їх реалізації. Визначено стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу, серед яких удосконалення кадрового планування, цифровізація HR-процесів, формування кадрового резерву, залучення молодих фахівців, розвиток цифрових, антикризових, безпекових і комунікативних компетентностей, упровадження рескілінгу й апскілінгу та посилення міжсекторальної взаємодії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей, методик і механізмів органами державної влади, місцевого самоврядування, публічними установами та громадськими організаціями для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності використання ресурсів, розвитку професійних компетентностей працівників і зміцнення інституційної спроможності регіону. Результати дослідження можуть застосовуватися під час розроблення регіональних кадрових стратегій, програм відновлення територіальних громад і професійного навчання публічних службовців.

Ключові слова: *регіон, територіальна громада, публічна сфера, громадський сектор, ресурси територіальної громади, регіональний розвиток, місцевий економічний розвиток, трудові ресурси, цифровізація, фінансова спроможність, трудовий потенціал, ринок праці, зайнятість, воєнний стан, гендерна рівність.*

ABSTRACT

Shyshpanova N.O. *Management of Labour Resources in the Public Sphere of the Region.* – Qualification academic work, manuscript.

Dissertation for obtaining the Doctor of Economic Sciences degree in specialty 08.00.05 – Development of Productive Forces and Regional Economy. – Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, 2026.

The dissertation is devoted to addressing the scientific problem of improving the management of labour resources in the public sphere of a region under conditions of institutional transformation, digitalisation, European integration, and wartime challenges. It is substantiated that labour resources in the public sphere constitute a strategic factor in the institutional capacity of the state, the quality of public services, the efficient use of budgetary resources, public trust, and the resilience of regional development. The purpose of the research is to substantiate the theoretical foundations, methodological approaches, and practical mechanisms for managing labour resources in the public sphere of a region; to develop a comprehensive multi-level HRM model for the public sphere; and to identify strategic directions for its development in the context of European integration and wartime challenges, taking into account the specific characteristics of Mykolaiv Oblast as a frontline region.

The study deepens the scientific understanding of the public sphere as a multi-level institutional and communication environment encompassing the civil service, local self-government bodies, the civil society sector, and public institutions in the social sphere. The essence of the concept of “labour resources in the public sphere” has been clarified. They are proposed to be regarded as multidimensional human potential

combining institutional, professional and functional, value and motivational, communicative, and social and adaptive dimensions.

The scientific novelty of the obtained results is as follows: for the first time, a multidimensional CIVIC model of labour resources in the public sphere of a region has been developed, integrating communicative, institutional, value-based, instrumental and functional, and social and adaptive dimensions; the multi-level model of labour resource management in the public sphere has been improved by combining regulatory and legal, central institutional, coordination, and executive levels; the systemic model of labour resource management has been enhanced on the basis of the interrelationship among input conditions, HR processes, outcomes, and the complete management cycle; a functional and modular methodology for managing labour resources in non-profit organisations has been developed; a methodology for formulating a gender equality policy and a gender-inclusive HR model based on the dimensions of accessibility and barrier-free environments have been substantiated; and a system of adaptive mechanisms for managing labour resources under wartime conditions, together with a roadmap for their implementation, has been developed.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed models, methodologies, and mechanisms by public authorities, local self-government bodies, public institutions, and civil society organisations to improve HR policy, develop professional competencies, digitalise HR processes, form a personnel reserve, enhance the transparency of HR decisions, and strengthen institutional capacity. The research findings may be used in the development of regional HR strategies, post-war recovery programmes, professional training programmes for public servants, as well as in the educational process of higher education institutions.

Keywords: *region, territorial community, public sphere, civil society sector, resources of a territorial community, regional development, local economic development, labour resources, digitalisation, financial capacity, labour potential, labour market, employment, martial law, gender equality.*

