

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Виконала: студентка 4 курсу,
Групи ЕЛ-41

Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»



Дар'я БОНДАРЕНКО

Керівник наукової роботи:
Кандидат економічних наук, доцент



Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент: к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Харківського інституту ПрАТ
«ВНЗ «МАУП»»

Вікторія ЯНКОВСЬКА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Публічне управління та адміністрування» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Бондаренко Дар'ї Валеріївни _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегія розвитку молодіжного кадрового потенціалу у системі публічного управління»

Керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу
від «17» квітня 2025 року № 2101-5/969

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність кадрового забезпечення та засади молодіжного кадрового потенціалу в системі публічного управління; проаналізувати інструменти і практики формування молодіжного кадрового потенціалу в Україні; оцінити сучасний стан державної служби в цій галузі, дослідити роль Національного агентства України з питань державної служби як ключового суб'єкта кадрової політики; виявити проблеми залучення та розвитку молоді у публічному управлінні й запропонувати стратегічні напрями розвитку.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «10» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Дар'я БОНДАРЕНКО
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–ДОСЛІДНИЦЬКІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	8
1.1 Сутність та особливості кадрового забезпечення у публічному управлінні	8
1.2 Інструменти формування молодіжного кадрового потенціалу	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ НА КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	25
2.1 Сучасний стан кадрового забезпечення державної служби молодими спеціалістами	25
2.2 Вплив Національного агентства України з питань державної служби на реалізацію державної політики щодо залучення молоді до публічного управління	36
2.3 Формування ефективної стратегії розвитку молодіжного кадрового потенціалу в публічному управлінні	43
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність роботи. На сьогоднішній час Україна знаходиться на етапі розвитку в умовах глибокої трансформації усіх державних інституцій, що обумовлено як внутрішніми потребами реформування, так і зовнішніми викликами, зокрема повномасштабною збройною агресією російської федерації. Ці обставини загострюють необхідність підвищення ефективності та адаптивності системи публічного управління. У цьому контексті якість та результативність діяльності державних інституцій набувають особливої ваги, адже вони безпосередньо впливають на стійкість країни, довіру громадян до влади та загальний рівень добробуту населення.

Процес реформування публічного управління, розпочатий у 2015 році, залишається незавершеним, зокрема в частині оновлення та зміцнення кадрового потенціалу. Одним із ключових напрямів вирішення цієї проблеми є стратегічне залучення молоді до державної служби як інструменту кадрового оновлення, впровадження інноваційних управлінських підходів, цифрових технологій та європейських стандартів.

Молодь виступає не лише кадровим резервом, а й чинником модернізації публічного управління завдяки своїм гнучким навичкам, цифровій обізнаності та високій адаптивності. У цьому контексті формування молодіжного кадрового потенціалу має розглядатися як системна частина загальної кадрової політики держави. Дослідження відповідної стратегії є надзвичайно актуальним, адже сприяє розробці ефективних механізмів оновлення управлінської системи, зміцнення її інституційної спроможності та сталого суспільно-політичного розвитку.

Окреслюючи науково-теоретичне підґрунтя проблеми розвитку молодіжного кадрового потенціалу в системі публічного управління, доцільно зазначити, що увага до цього питання посилено зростає в українському науковому дискурсі. Вагомий внесок у розробку відповідних концептуальних засад зробили

такі дослідники, як В.А. Гонтюк, Г.В. Долга, О.П. Дяків, Т.Є. Кагановська, О.М. Ковальова, М. Ковтун, Є. Сікан, Ю.М. Котельникова, О.Є. Луніна, В.А. Ляхоцький, А.М. Михненко, Н.Т. Гончарук, Г.В. Назарова, П.В. Польовий, Л.І. Скібіцька та О.М. Скібіцький.

Метою дослідження є розробка стратегічних підходів і практичних рекомендацій щодо розвитку молодіжного кадрового потенціалу в системі публічного управління України, з урахуванням сучасного стану державної служби, зокрема Національного агентства України з питань державної служби.

Для досягнення поставленої мети, окреслено такі ключові завдання:

1. Розкрити сутність кадрового забезпечення та теоретико-методологічні засади поняття молодіжного кадрового потенціалу в системі публічного управління.

2. Проаналізувати основні інструменти та практики формування молодіжного кадрового резерву в Україні;

3. Оцінити сучасний стан кадрового забезпечення державної служби та молодіжного кадрового потенціалу в Україні.

4. Дослідити діяльність Національного агентства України з питань державної служби як провідного суб'єкта кадрової політики.

5. Виявити основні проблеми, які перешкоджають залученню та розвитку молоді в системі публічного управління.

6. Запропонувати стратегічні напрямки розвитку молодіжного кадрового потенціалу з урахуванням аналізу наявних практик та міжнародного досвіду.

Об'єктом дослідження є система кадрового забезпечення в публічному управлінні України.

Предметом дослідження є процеси, механізми, інструменти та стратегічні підходи до формування й розвитку молодіжного кадрового потенціалу в системі публічного управління.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічне вивчення проблематики розвитку молодіжного кадрового потенціалу в системі публічного управління. Зокрема,

застосовано методи аналізу та синтезу для систематизації теоретичних підходів і наукових джерел, нормативно-правових актів та стратегічних документів, а також порівняльний аналіз для вивчення національних практик формування кадрового резерву. Системний підхід дозволив комплексно розглянути елементи кадрової політики, а емпіричне узагальнення – сформулювати практичні пропозиції та висновки щодо вдосконалення кадрової стратегії у сфері державної служби.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України у сфері державної служби та молодіжної політики, національні стратегічні документи, звіти і аналітичні матеріали державних та міжнародних організацій, статистичні збірники, аналітичні звіти та соціологічні дослідження державних органів, а також наукові підручники, публікації, статті, доповіді та тези з питань публічного управління, молодіжної політики та стратегічного менеджменту.

Результати дослідження було апробовано шляхом представлення тез-довідей на науково-практичній конференції. Наукова новизна дослідження полягає у запропонованій комплексній стратегії розвитку молодіжного кадрового потенціалу в публічному управлінні України, що охоплює інституційні, управлінські та соціальні аспекти з урахуванням сучасних викликів. Поглиблено понятійно-категоріальний апарат дослідження, зокрема «кадрове забезпечення» та «молодіжний кадровий потенціал», розкрито механізми залучення молоді до державної служби, обґрунтовано інтеграцію міжнародного досвіду, а також надано рекомендації щодо вдосконалення роботи Національного агентства з питань державної служби.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх застосування для вдосконалення державної кадрової політики щодо молоді та підвищення ефективності публічного управління. Отримані висновки можуть бути використані органами влади під час розробки програм залучення молоді, формування кадрового резерву, підготовки нормативних актів, а також у навчальних програмах і аналітичних матеріалах для підтримки управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–ДОСЛІДНИЦЬКІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та особливості кадрового забезпечення у публічному управлінні

У системі публічного управління кадрове забезпечення відіграє ключову роль, оскільки саме від якості, професіоналізму та мотивації персоналу залежить ефективність реалізації державної політики, забезпечення надання публічних послуг та досягнення стратегічних цілей держави. Цей процес включає комплекс заходів, спрямованих на загальне формування, забезпечення підтримки та професійного зростання кваліфікованих кадрів, спроможних ефективно впроваджувати державну політику й надавати якісні послуги в сфері публічного управління.

Успішність функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування значною мірою зумовлюється не лише наявністю ресурсів, а й спроможністю ефективно управляти людським потенціалом, залучати нові кадри, зокрема молодь, та забезпечувати умови для їхнього професійного розвитку й кар'єрного зростання.

З огляду на важливість кадрового забезпечення як ключового елементу системи будь-якої організації, в тому числі в у публічних органах, особливої уваги потребує визначення кожного з елементів об'єкта дослідження. Теоретичне осмислення ключових термінів дає змогу чітко окреслити предмет і межі аналізу, виявити специфіку кадрової політики у сфері публічного управління та уникнути змішування суміжних понять.

Визначення сутності «кадрового забезпечення» дозволяє сформулювати цілісне уявлення про структуру, функції та механізми кадрової роботи у

публічному секторі, що, у свою чергу, забезпечує наукову обґрунтованість подальших аналітичних і практичних висновків у межах даного дослідження.

Поняття «кадри» є базовим у сфері управління персоналом і часто використовується в контексті формування, розвитку та ефективного використання людських ресурсів. У науковій літературі це поняття має різні трактування залежно від підходів дослідників. Так, український науковець В.А. Ляхоцький визначає кадри як «основний трудовий ресурс організації, що включає осіб, які мають необхідну кваліфікацію, професійні знання й досвід, залучених до виконання управлінських, адміністративних, технічних та інших функцій» [29]. Це визначення акцентує на якісних характеристиках працівників, підкреслюючи важливість професійної підготовки та компетентності.

Зарубіжний підхід представлений, зокрема, визначенням Дж. Стоун, який розглядає кадри (персонал) як «людський капітал організації, що потребує стратегічного планування, розвитку та управління для досягнення цілей організації» [59]. У цьому підході зроблено акцент на стратегічній ролі людських ресурсів, що розглядаються як актив, яким необхідно ефективно управляти в умовах змінного середовища.

Об'єднуючи ці підходи, можна сказати, що кадри – це сукупність висококваліфікаційних працівників, які мають відповідну підготовку, знання, досвід і спроможність ефективно виконувати свої професійні обов'язки в межах певної організації.

У контексті публічного управління кадри – це державні службовці, посадові особи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, а також інші працівники, діяльність яких спрямована на реалізацію публічних інтересів, забезпечення функціонування державного апарату та надання якісних публічних послуг. Від їхньої кваліфікації, професійної етики та мотивації безпосередньо залежить ефективність функціонування системи публічного управління загалом.

Теоретико-методологічні засади дослідження поняття «кадрове забезпечення» були розкриті у наукових працях багатьох вітчизняних та

зарубіжних учених. Морфологічний аналіз визначення цього поняття наведено у Додатку А.

У науковій літературі кадрове забезпечення розглядається крізь призму різних підходів, що ґрунтуються на специфіці функцій державної служби, особливостях формування кадрового потенціалу, механізмах регулювання та розвитку персоналу. Отже, на основі аналізу літератури та практики, можна виокремити кілька ключових наукових підходів до розуміння кадрового забезпечення (рис.1.1):



Рис. 1.1. Наукові підходи до визначення «кадрового забезпечення»

Джерело: [23]

– функціональний підхід – кадрове забезпечення розглядається як сукупність заходів, що спрямовані на добір, адаптацію, підвищення кваліфікації та стимулювання працівників з метою забезпечення ефективного виконання завдань, визначених організацією; з цієї точки зору кадрове забезпечення є механізмом, який сприяє зростанню ефективності організації через підтримку раціональної роботи персоналу;

– стратегічний підхід – комплексна система управління людським капіталом, метою якої досягнення довгострокових цілей організації та врахування потреби в забезпеченні стійкості в умовах економічної та соціально-політичної нестабільності; у такому контексті воно стає основним інструментом для досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку організації, забезпечуючи її здатність адаптуватися до кризових обставин;

– системний підхід – кадрове забезпечення є невід’ємною частиною управлінської системи організації, яке завдяки ефективному розподілу ресурсів забезпечує координацію, постійне та узгоджене функціонування всіх підсистем на різних управлінських рівнях;

– соціально-економічний підхід – кадрове забезпечення визначається як процес організації оптимальних умов для залучення, розвитку та утримання персоналу з урахуванням соціальних, економічних і етичних аспектів. В умовах економічної та військової нестабільності зазначений підхід підкреслює пріоритетність соціального захисту та професійного зростання працівників як стратегічного ресурсу організації, що забезпечує не лише її стабільне функціонування, а й робить внесок у загальний розвиток держави.

Можемо підсумувати, що «кадрове забезпечення» розглядається як нормативно врегульована, орієнтована на досягнення визначених цілей управлінська діяльність, спрямована на ефективне функціонування організації, у нашому дослідженні органів публічної служби, шляхом раціонального укомплектування її компетентними фахівцями.

Кадрове забезпечення у сфері публічного управління має низку специфічних особливостей, що відрізняють його від аналогічних процесів у приватному секторі. Головна відмінність полягає в тому, що у публічному управлінні кадрова політика має не лише економічне, а й суспільне, етичне та правове підґрунтя, адже державні службовці представляють інтереси держави та суспільства. У приватному секторі управління персоналом переважно орієнтоване на досягнення прибутковості, гнучкість у прийнятті рішень та конкурентні переваги.

Діяльність державних службовців чітко визначена чинним законодавством, а також правове регулювання питання управління персоналом здійснюється комплексом правових актів, що приймаються на загальнодержавному та локальному рівні.

Законодавча база України на 2025 рік передбачає низку нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання кадрового забезпечення у

публічному управлінні. Зокрема, Закони України «Про державну службу» та «Про місцеве самоврядування в Україні» визначають основні принципи, права та обов'язки державних службовців, процедури відбору, призначення та підвищення кваліфікації персоналу. Ці законодавчі акти встановлюють стандарти професійної етики, компетентності та відповідальності, що є основою для побудови ефективної системи публічного управління.

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу» [1] служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

У сучасних умовах трансформації системи державного управління посилюється роль функцій управління персоналом – таких як стратегічне планування потреб у персоналі, кадровий резерв, оцінювання результативності, кар'єрне зростання та навчання. Перехід від адміністративного до сервісного підходу вимагає розвитку нових компетенцій та управлінських підходів у державній службі.

Крім того, стратегічні документи, такі як Стратегія реформування державного управління України на 2025-2030 роки, акцентують увагу на необхідності впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами, зокрема, розвитку лідерських якостей, інноваційного мислення та адаптивності до змін. Це відповідає світовим тенденціям та сприяє інтеграції України до європейського простору.

Кадрове забезпечення, як складова системи публічного управління функціонує за відповідними принципами, що здійснюється з урахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту. До таких принципів

відносяться: правомірність, гнучкість, прозорість, професійність, компетентність, демократичність, інноваційність, системність тощо. Окремо слід виділити принципи системи управління, до яких належать ієрархічність, функціональність, норми керованості та інші, а також принципи здійснення безпосереднього управління, тобто поєднання колегіальності, субсидіарності та відповідальності перед суспільством. Саме завдяки функціонуванню на основі вищезазначених принципів, органи публічного управління можуть якісно виконувати покладені на них обов'язки перед суспільством.

В Україні основним органом, який виконує завдання управління персоналом державних органів є Національна агенція з питань державної служби (далі НАДС) [4-6], а саме її автономний структурний підрозділ Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування.

Таким чином, кадрове забезпечення у публічному управлінні – це не лише набір процедур, а інструмент стратегічного розвитку державної служби, що має на меті формування професійного, лояльного й мотивованого кадрового корпусу, здатного реалізовувати завдання державної політики в умовах постійних викликів.

1.2. Інструменти формування молодіжного кадрового потенціалу

Формування молодіжного кадрового потенціалу є ключовим елементом у стратегії модернізації системи публічного управління, адже саме молодь є носієм інноваційного мислення, цифрової компетентності та високої адаптивності до змін. У сучасних умовах трансформації державного управління виникає об'єктивна потреба у впровадженні цілісної системи механізмів і програм, що сприяють професійному залученню, розвитку та утриманню молодих фахівців на державній службі.

З огляду на зростаюче значення молоді у сфері публічного управління, доцільним є детальне теоретичне розкриття складових поняття «молодіжний кадровий потенціал», що дозволяє глибше усвідомити його зміст та функціональне призначення. Слід зауважити, що дане явище є предметом активного наукового аналізу, зокрема з боку дослідників у галузях державного управління, соціології, демографії та кадрової політики.

У дослідженнях сучасних українських науковців поняття «потенціал» інтерпретується з одного боку, як абстрактна економічна категорія, що виникає в результаті взаємодії всіх елементів економічних відносин, включно з неявними, але потенційно можливими процесами. З іншого боку, потенціал постає як реальна економічна база – рушійна сила розвитку організації, яка виражається через систему показників, що охоплює як наявні ресурси, так і їхні приховані резерви, які можуть бути задіяні за певних обставин. Таким чином, потенціал можна визначити як сукупність ресурсів, переважно економічного характеру, необхідних для стабільного функціонування або розвитку системи, що прямо пов'язані з діяльністю організації та сприяють прискоренню науково-технічного прогресу.

За дослідженнями Скорук О.В. [47] «кадровий потенціал» – це сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства та конкурентних переваг підприємства на ринку товарів, послуг і знань. Саме це трактування розглядає кадровий потенціал, як набір ресурсів та їх використання.

З боку окремої категорії «кадровий потенціал» досліджував Гонтюк В. А.[17]. У його науковій праці, було сформовано визначення цього поняття, як соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємств.

У контексті формування кадрового потенціалу у публічному управлінні, слід зазначити його особливості, а саме відповідність інституціональним та законодавчим вимогам державної служби. Тобто у цьому випадку існують чіткі рамки та обмеження щодо функціонування кадрової служби або інших органів управління людськими ресурсами.

Серед інших особливостей кадрового потенціалу у державній службі можна виокремити:

- багаторівнева система взаємодії усіх суб'єктів публічного управління;
- формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, що вимагає високого рівня адаптивності та гнучкості;
- розвивається з урахуванням засад компетентнісного підходу та включає такі базові компоненти: якіндивідуальна (психофізіологічна), спеціалізована (професійно-профільна); загальна управлінська(трудова);
- потребує постійного розвитку та актуалізації в умовах загального реформування державного управління та інтеграції до міжнародних стандартів.

Відповідно Закону України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» молодь, молоді громадяни – громадяни України віком від 14 до 35 років. Міжнародні організації визначають «молодь» за таким віком визначенням:

- ЮНЕСКО і Міжнародна організації праці – 14-25 років;
- Програма розвитку ООН (UNDP) – 15-25 років.
- ООН, Організація економічного співробітництва та розвитку – 15-24 роки.
- UNICEF, ВООЗ та UNFPA (Фонд народонаселення) розділяють: «підлітки» – 10-19 років, «молодь» – 15-24 р., та загальна група «молодих людей» – 10-24 років.

Отже, аналізуючи всі структурні елементи, можна визначити, що «молодіжний кадровий потенціал» у структурі публічного управління це

сукупність необхідних знань, навичок та компетентностей молодих фахівців, які можуть бути залучені до управлінської діяльності в публічному секторі.

В Україні широко розвинена система формування молодіжного кадрового потенціалу, що поєднує у собі різноманітні інструменти – вища освіта, професійна кадрова підготовка, стажування та участь в громадських і політичних ініціативах, спрямованих на розвиток лідерських якостей та управлінських компетенцій молоді.

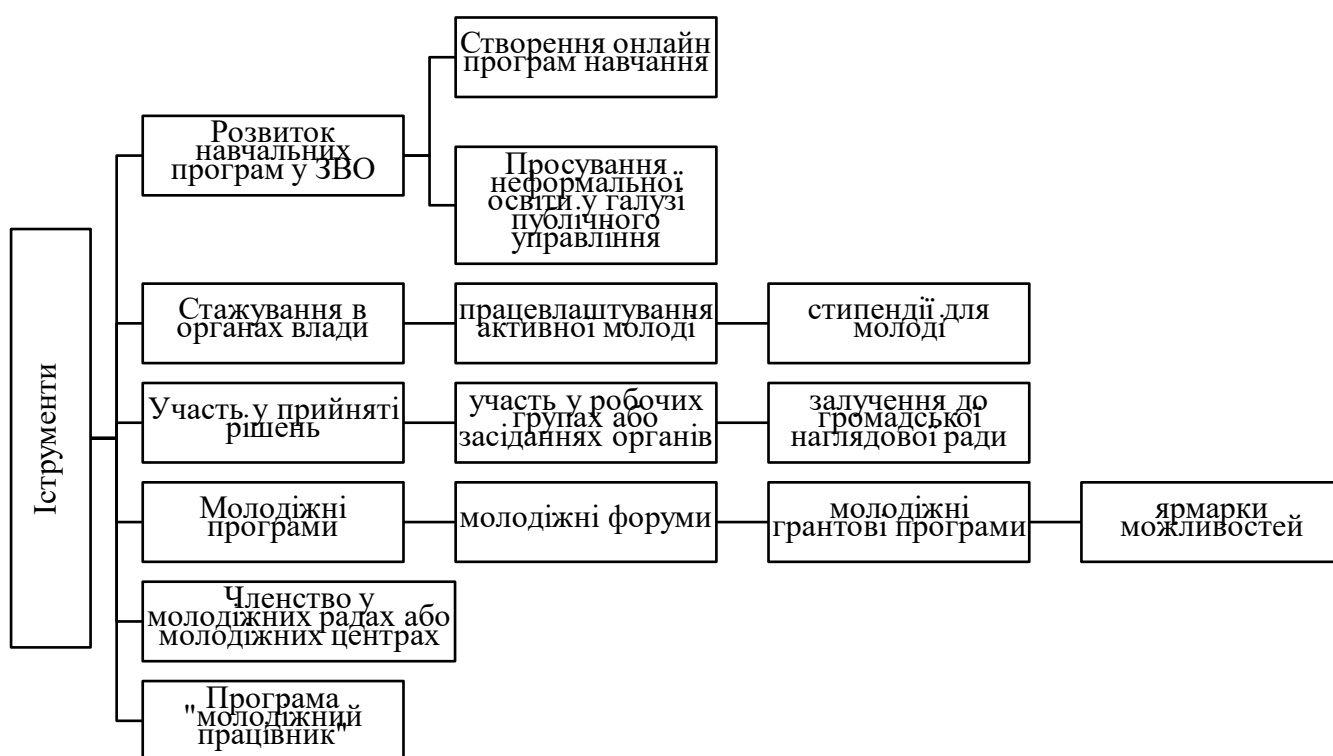


Рис. 1.2. Інструменти залучення молоді до діяльності в публічному управлінні
Джерело: [30]

Оскільки більшість інструментів формування молодіжного кадрового потенціалу реалізуються в межах державної молодіжної політики, необхідно детальніше дослідити її як основу для підтримки, розвитку та залучення молоді до публічного управління.

Згідно із Законом України «Про основні засади молодіжної політики» №1414–IX від 2021р. «молодіжна політика» – напрям державної політики, спрямований на створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для соціалізації та інтеграції дітей та молоді в суспільні процеси, що здійснюються в інтересах дітей та молоді та за їх участю [3].

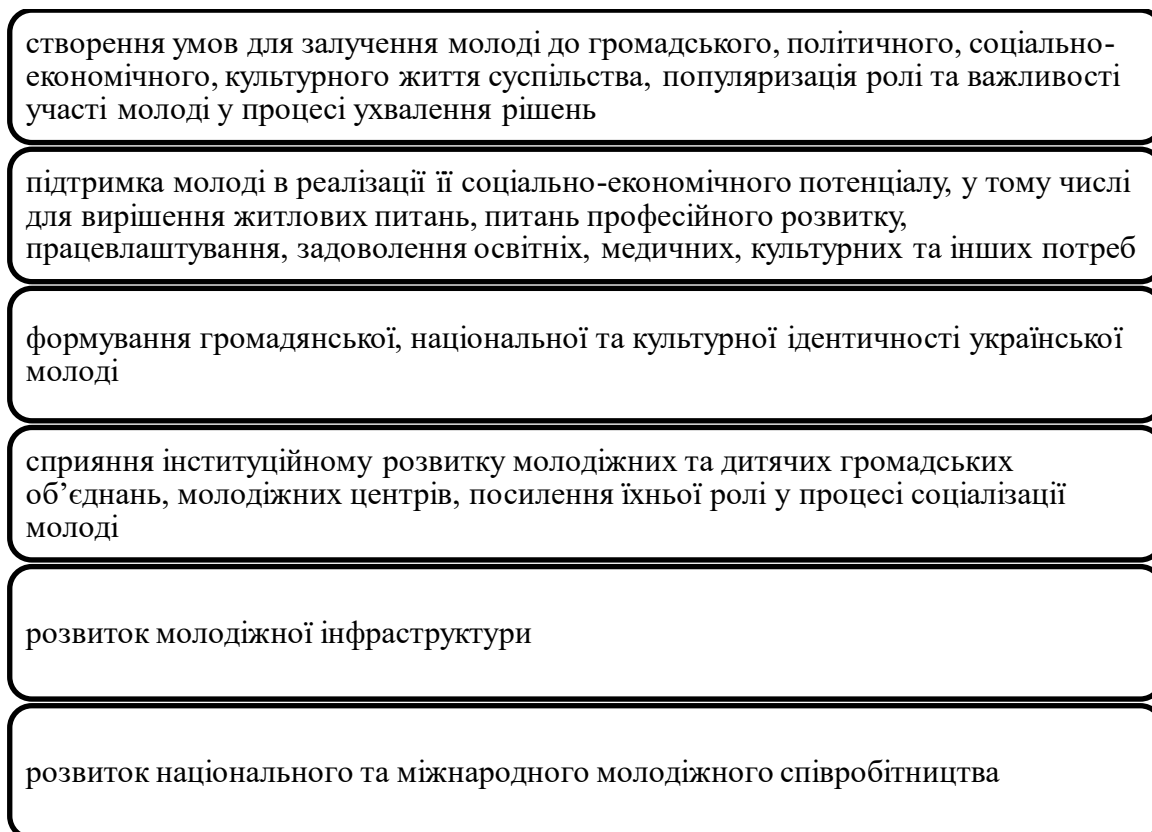


Рис. 1.3. Основні завдання молодіжної політики

Джерело: [3]

Розробка та реалізація молодіжної політики здійснюється за принципами рівності прав, активної участі молоді, обґрунтованості, міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії. Таким чином, молодіжна політика є одним з ефективних інструментів формування проактивної молоді, що залучається до суспільної та публічної діяльності і в майбутньому може формувати кадровий потенціал як в приватному та і державному секторі.

Система формування та управління молодіжної політики в Україні є розгалуженою і розвивається в межах широкої нормативно-правової бази. До нормативного регулювання відносяться не лише закони, але й міжнародні документи, стратегії, розпорядження та окремі статутні документи. Основний перелік нормативно-правових актів, що регулюють питання молодіжної політики на різних рівнях в Україні представлено на рисунку 1.4.

Нормативно-правовий документ	1. Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні»
	2. Законом України «Про основні засади молодіжної політики»
	3. Указ Президента України «Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року»
	4. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки»
	5. Наказ Міністерства молоді та спорту України «Про затвердження Порядку реалізації програм, проєктів та проведення заходів державної політики у молодіжній сфері»
	6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження типових положень про молодіжний центр та про експертну раду при молодіжному центрі»
	7. Наказ Міністерства молоді та спорту України від «Про затвердження Порядку реалізації програми «Молодіжний працівник»
	8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення державної установи «Всеукраїнський молодіжний центр»
	9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження типових положень про молодіжні консультативно-дорадчі органи»
	10. Молодіжна стратегія Європейського Союзу (EU YouthStrategy)
	11. Біла книга Європейської комісії – новий поштовх європейській молоді
	12. Стратегія ООН щодо молоді на період до 2030 року (Youth2030: TheUnitedNationsStrategyonYouth)
	13. Резолюція Ради Безпеки ООН 2250 «Молодь, мир, безпека»
	14. Переглянута Європейська хартія про участь молоді в місцевому та регіональному житті

Рис. 1.4. Нормативно-правове регулювання молодіжної політики в Україні

Джерело: [1-14; 36; 56]

Основною «дорожньою картою» розвитку молодіжної політики та молоді загалом є Національна молодіжна стратегія до 2030 року, затверджена указом Президента України від 12.03.2021 р. № 94/2021 [14].

У межах цієї стратегії активно впроваджується молодіжна політика на регіональному та місцевому рівнях, ведеться системна робота з молоддю в територіальних громадах, посилюється її залучення до процесів ухвалення рішень. Створено мережу молодіжних центрів різного рівня, зокрема державну установу «Всеукраїнський молодіжний центр», а також консультативно-дорадчі органи. Запроваджено національний конкурс «Молодіжна столиця України», реалізується низка програм, конкурсів і проєктів, що сприяють самореалізації молоді та її сталому розвитку. Функціонує програма «Молодіжний працівник», надається фінансова підтримка ініціативам молодіжних і дитячих громадських організацій, активно розвивається міжнародне молодіжне співробітництво, зокрема через обміни молоддю Україна – Республіка Польща, Україна – Литовська Республіка).

Чіткий механізм для підготовки та залучення молоді до роботи в органах влади на усіх рівнях визначено у Державній цільовій соціальній програмі «Молодь України» на 2021-2025 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 2 червня 2021 р. №579. Вона визначає комплекс програмних дій, спрямованих на формування зацікавленості молоді у державній службі, а також створення сприятливих умов для їхнього професійного становлення та кар'єрного зростання.

В Україні питання молоді та формування молодіжного кадрового потенціалу регулюється через розгалужену інституційну систему, яка охоплює центральні органи виконавчої влади, спеціалізовані установи, дорадчі органи, а також партнерські громадські організації.

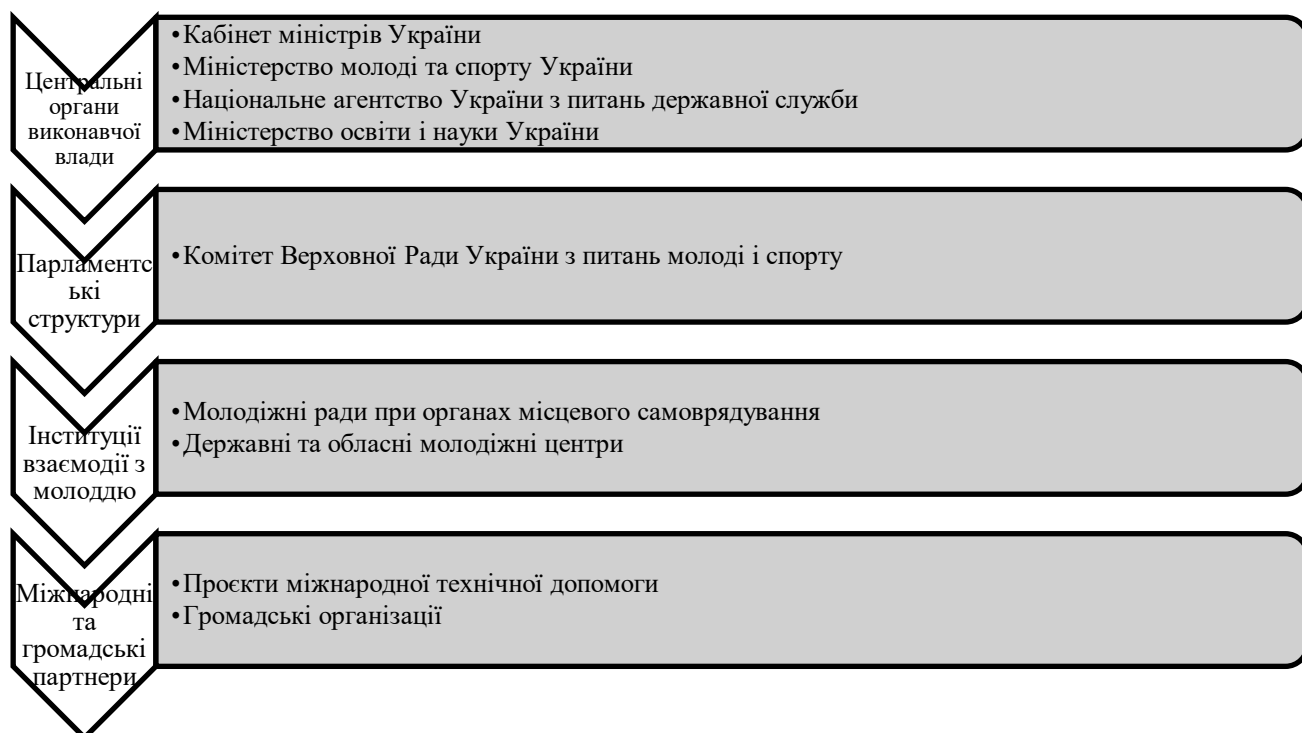


Рис. 1.5. Суб'єкти реалізації молодіжної кадрової політики в Україні

Джерело: розробка автора

Питання формування та реалізації молодіжної політики є кроссекторальним, а саме кожен центральний орган виконавчої влади у межах компетенції бере участь у процесі формування політики. При цьому головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику в молодіжній сфері є Міністерство молоді та спорту.

У контексті нашого дослідження, а саме кадрового потенціалу, за формування та розробку політики у сфері держслужби, включаючи формування кадрового резерву, у тому числі молодіжного, відповідає Національна агенція з питань державної служби. Окремим напрямком якої є активна робота над залученням молоді до роботи в органах публічного управління.

Молодіжні ради виступають інституційними механізмами формування молодіжного кадрового потенціалу у публічному управлінні. Вони створюють умови для набуття практичних навичок участі в управлінських процесах, сприяють розвитку лідерських якостей, управлінських компетентностей, умінь

працювати в команді та налагоджувати комунікацію з органами влади в більшості випадків саме на регіональних та місцевих рівнях.

Участь у діяльності молодіжних рад дозволяє молодим людям не лише ознайомитися з принципами публічного адміністрування, а й бути безпосередньо залученими до прийняття рішень на місцевому та національному рівнях. Таким чином, молодіжні ради виступають своєрідною «лабораторією» підготовки нової генерації управлінців, які згодом можуть інтегруватися в систему державної служби або громадського сектору.

Станом на грудень 2024 року в країні функціонує 613 молодіжних рад з яких, місцевого рівня – 577, а регіонального рівня – 23 ради. Найбільше молодіжних рад утворено при міських радах (222 ради), але й значна кількість рад також функціонує на сільському (196 рад) та селищному (159 рад) рівнях, що говорить про значні досягнення в розвитку залучення молоді до процесів прийняття рішень на місцях [21].

Крім того в Україні діє Рада з молодіжних питань при Президентові України (Указ від 17.02.2022 № 14/2022) [13] та через шість місяців після припинення або скасування воєнного стану буде затверджено склад Національної ради з питань молоді (Постанова КМУ від 10.09.2022 р. № 1011). Ці органи мають консультативно-дорадчий характер.

Постановою КМУ утворено у 2023 році Український молодіжний фонд [7] – інституцію, що має займатися грошовою підтримкою молодіжних проєктів на конкурсній основі. Згідно з «Додатком 2» до цільової програми «Молодь України» щорічно з 2022 по 2025 рік з державного бюджету на забезпечення діяльності Фонду має виділятися 45 млн грн. Програма зобов'язує Фонд щорічно фінансувати понад 100 молодіжних заходів, які сукупно охоплюватимуть півмільйона молодих людей.

Таким чином, на державному рівні в Україні сформовано стратегічне бачення та інституційне підґрунтя для реалізації молодіжної політики, спрямованої на всебічний розвиток та залучення молоді до суспільно важливих процесів. Визначальним орієнтиром у цьому напрямі виступає Національна

молодіжна стратегія до 2030 року, що задає довгострокову траєкторію дій. Її реалізація забезпечується через прийняття відповідних програмних документів, діяльність цільових фондів, консультативно-дорадчих органів, а також функціонування профільного міністерства. Сукупність цих елементів створює комплексну інфраструктуру підтримки молоді та розвитку її кадрового потенціалу як важливого ресурсу для модернізації публічного управління.

Ефективними програмами, що найбільше впливають на формування молодіжного кадрового потенціалу в Україні є програми «Державотворець»[42] та «Молодіжний працівник».

Програма «Державотворець», ініційована у 2018 році Міністерством молоді та спорту України спільно з Українською академією лідерства, стала однією з ключових ініціатив з формування активного молодіжного кадрового потенціалу у сфері публічного управління. Основною метою програми є залучення молоді до процесів формування державної політики та підвищення їх обізнаності щодо роботи органів державної влади. Учасники програми проходять стажування у центральних органах виконавчої влади, знайомляться з функціонуванням системи публічного управління, беруть участь у тренінгах, дискусіях та тематичних зустрічах.

Програма охоплює молодь віком від 18 до 25 років, яка має активну громадянську позицію та зацікавлена у професійному розвитку в державному секторі. Важливим наслідком реалізації цієї ініціативи є підвищення довіри до органів влади серед молоді та формування мережі молодих професіоналів із лідерським потенціалом.

Програма «Молодіжний працівник», започаткована у 2014 році в межах співпраці Міністерства молоді та спорту, Програми розвитку ООН в Україні та Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ), покликана підвищити рівень професіоналізму осіб, які працюють із молоддю. Ця навчальна програма має на меті розвиток компетентностей молодіжних працівників у сферах планування, реалізації та оцінки молодіжної політики на місцевому та регіональному рівнях. Особливістю програми є модульний підхід до навчання, який дозволяє учасникам поступово

опановувати знання про принципи молодіжної політики, участь молоді, соціальну згуртованість та гендерну рівність. Випускники програми отримують сертифікати, що засвідчують їх фаховість у сфері молодіжної роботи, та активно залучаються до розробки й реалізації молодіжних програм у громадах.

Окремим важливим проектом є «Резерв відновлення», проєкт з набору українців до кадрового резерву для державної служби на деокупованих територіях ініційований Національною агенцією з питань державної служби. За півтора року в електронній системі Резерву відновлення було зареєстровано 3 229 анкет (станом на січень 2025 р.). Зокрема, 1 770 анкет подали чоловіки та 1 459 анкет подали жінки. Середній вік кандидатів – від 32 до 48 років. Це є прямим інструментом залучення молоді до роботи в державних органах, але кількість молоді на жаль є невеликою.

Попри наявність низки інструментів для формування молодіжного кадрового потенціалу, в українській системі все ще існує ряд суттєвих проблем, що перешкоджають їхній ефективній реалізації.

Однією з найбільш системних проблем є низький рівень участі молоді у суспільному житті, що проявляється у пасивності щодо діяльності громадських об'єднань, молодіжних рад, органів студентського та учнівського самоврядування, а також відсутності представництва у процесах прийняття рішень.

Недостатня поінформованість молоді, особливо з вразливих груп, зокрема молоді з інвалідністю, про власні права, можливості та ресурси для самореалізації в межах громади та країни загалом, створює бар'єри для формування активної громадянської позиції та участі в державному управлінні.

Політична пасивність молоді залишається однією з критичних проблем, що унеможливорює формування політичного резерву держави на майбутнє. Молоді люди недостатньо представлені в політичних партіях, виборчих процесах і не залучені до формування політики на місцевому рівні.

Також спостерігається дефіцит координації між органами влади та громадянським суспільством, який ускладнює реалізацію молодіжної політики, знижує ефективність програм і створює фрагментарність ініціатив.

На мотивацію роботи в державних органах безпосередньо впливає розмір та прозорість нарахування заробітної плати. Більшість молоді має сумніви щодо чіткості кар'єрного зростання на державній службі і відповідно рівня оплати праці, що є пріоритетом для вибору майбутньої сфери діяльності.

Нарешті, проблема реінтеграції молоді з тимчасово окупованих територій вимагає цілеспрямованих рішень щодо їх залучення до громадського життя, навчання, працевлаштування та включення до системи формування кадрового резерву як ключової частини процесу національного відновлення.

Отже, основними проблемами, що перешкоджають розвитку молодіжного кадрового потенціалу є:

- низький рівень мотивації молоді до участі у суспільному житті;
- недостатня поінформованість про існуючі інструменти залучення до роботи в державних органах;
- низький рівень оплати праці та непрозора система кар'єрного зростання;
- загальносуспільні упередження щодо роботи в державних органах;
- складність реінтеграції молоді з ТОТ до життя громад.

Система формування молодіжного кадрового потенціалу в Україні демонструє наявність базових інституційних механізмів, стратегічного бачення та окремих програмних інструментів, спрямованих на залучення молоді до публічного управління. Державна стратегія молодіжної політики, реалізована через Програму «Молодь України», діяльність Міністерства молоді та спорту та НАДС, Українського молодіжного фонду, а також впровадження ініціатив на зразок програм «Державотворець», «Молодіжний працівник» і розвитку молодіжних рад створюють умови для залучення активної молоді до процесів прийняття рішень і служби в органах державної влади. Молодіжна рада як

елемент інфраструктури участі відіграє важливу роль у формуванні лідерського досвіду та демократичної компетентності.

Однак, попри позитивні зрушення, система залишається фрагментарною та стикається з низкою проблем, серед яких – недостатня координація між інституціями, нестабільне фінансування програм та слабка інтеграція молоді в управлінські процеси. Додатково, соціальна нестабільність, обмежена мобільність, трудова міграція та недовіра до державних інституцій з боку молодого покоління ускладнюють процес відновлення й оновлення кадрового складу.

У цьому контексті вкрай важливо не лише підтримувати наявні ініціативи, а й розробляти та впроваджувати нові, більш гнучкі підходи до формування молодіжного кадрового потенціалу. Особливу увагу слід приділяти посиленню зв'язку молоді із системою публічного управління через цільову кадрову політику, інклюзивність, стимулювання мотивації до державної служби, а також міжсекторальну співпрацю між владою, громадянським суспільством і освітніми інституціями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ НА КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1. Сучасний стан кадрового забезпечення державної служби молодими спеціалістами

У сучасних умовах трансформації публічного управління особливого значення набуває питання оновлення кадрового потенціалу державної служби, зокрема шляхом залучення молодих фахівців. Молодь, як носій інноваційного мислення, цифрових компетенцій і гнучкості до змін, може стати ключовим ресурсом у модернізації державного управління. Проте ефективне кадрове забезпечення державної служби молодими спеціалістами потребує ґрунтовного аналізу – як з огляду на поточний стан, так і з урахуванням викликів, що постають перед молоддю на етапі професійної інтеграції в систему публічного управління. Саме тому важливо проаналізувати сучасні тенденції, бар'єри та перспективи кадрового оновлення державного апарату через призму залучення молодих спеціалістів.

Упродовж усього періоду незалежності України питання кадрової політики в органах державної влади, її реформування та підвищення ефективності управлінського персоналу залишалися актуальними для майже всіх ланок публічного управління. Необхідність постійного моніторингу та оцінювання стану державної кадрової політики зумовлюється потребою у формуванні та впровадженні якісної державної політики, яка відповідала б сучасним викликам і вимогам часу.

Сфера державного управління в Україні входить до числа найбільших роботодавців у державі, нараховуючи 192 172 посад і 156 276 фактично працюючих державних службовців у всіх гілках влади. Вони працюють у 107 різних установах, серед яких – міністерства, підвідомчі структури Кабінету Міністрів, а також інші органи, що не належать до його прямого підпорядкування.

Свою діяльність вони здійснюють у територіальних підрозділах, обласних і районних державних адміністраціях, а також у судах різних інстанцій (близько 600). Основну частину персоналу в цих структурах становлять саме державні службовці.

Таблиця 2.1 – Кількісний склад державних службовців 2020-2024 р.

Показники		Роки					Динаміка зміни, 2024/2020
		2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість посад за штатним розписом		219838	204869	207140	206151	192172	-27666
з них:	Категорія «А»	241	275	285	282	285	44
	Категорія «Б»	54635	49488	50339	49556	46879	-7756
	Категорія «В»	164962	155106	156516	156303	145008	-19954
Кількість вакантних посад		39941	29642	34891	39102	31187	-7154
з них:	Категорія «А»	64	78	67	66	61	-3
	Категорія «Б»	11162	6467	7327	7940	8658	-2504
	Категорія «В»	28715	23097	27497	31096	22468	-6247
Кількість призначених на посади		7447	17059	26766	36187	35074	27627
з них:	Категорія «А»	28	35	68	56	54	26
	Категорія «Б»	1209	2808	6074	7395	4384	3175
	Категорія «В»	6059	14216	20624	28736	30636	24577
Кількість звільнених		7119	8413	30440	40193	37673	30554
з них:	Категорія «А»	11	41	49	61	45	34
	Категорія «Б»	1690	1496	5957	7985	6462	4772
	Категорія «В»	5418	6876	24434	32147	31166	25748
Фактична чисельність працюючих посадовців		176524	171469	165422	159904	156276	-20248

Джерело: [49]

Протягом п'яти років спостерігається сталий тренд до зменшення загальної кількості штатних посад – з 219 838 у 2020 році до 192 172 у 2024 році. Сукупне скорочення становить 27 666 посад. Серед категорії «Б» (керівники та заступники керівників державних органів) спостерігається скорочення майже на 8 тис. посадовців. Найбільш суттєве скорочення відбулося в категорії «В» – всі інші посади державних службовців (мінус 19 954 посади), що свідчить про загальну тенденцію до оптимізації нижчої та середньої ланки державного апарату. Кількість державних службовців у вищому корпусі державної служби, категорії «А», зросла на 44 службовців. Вакантність посад коливалась протягом аналізованого періоду,

однак у 2024 році кількість незаповнених вакансій зменшилась порівняно з 2020 роком на 7 154 посади – з 38 341 до 31 187. При цьому починаючи з 2022 року спостерігається перевищення рівня звільнених посадовців порівняно з кількістю призначених на посади.

Аналіз динаміки кадрового складу державної служби в Україні свідчить про послідовну трансформацію системи публічного управління, яка супроводжується зменшенням чисельності апарату, зростанням плинності кадрів та активізацією оновлення персоналу. Ці процеси, вірогідно, зумовлені як викликами війни, так і прагненням до підвищення ефективності управління та імплементації нових підходів до кадрової політики, у тому числі шляхом залучення молоді та модернізації HR-процесів.

Наступним важливим аспектом у дослідженні кадрового забезпечення є аналіз вікової структури державних службовців, який дозволяє виявити тенденції до оновлення кадрового складу, рівень представленості молоді у системі публічного управління та визначити потенційні резерви для розвитку молодіжного кадрового потенціалу. Законодавство визначає категорію «молодь», як особи віком від 14 до 35 років. Аналіз вікового розрізу у державних органах в порівнянні 2020 та 2024 років представлено на рисунку 2.1.

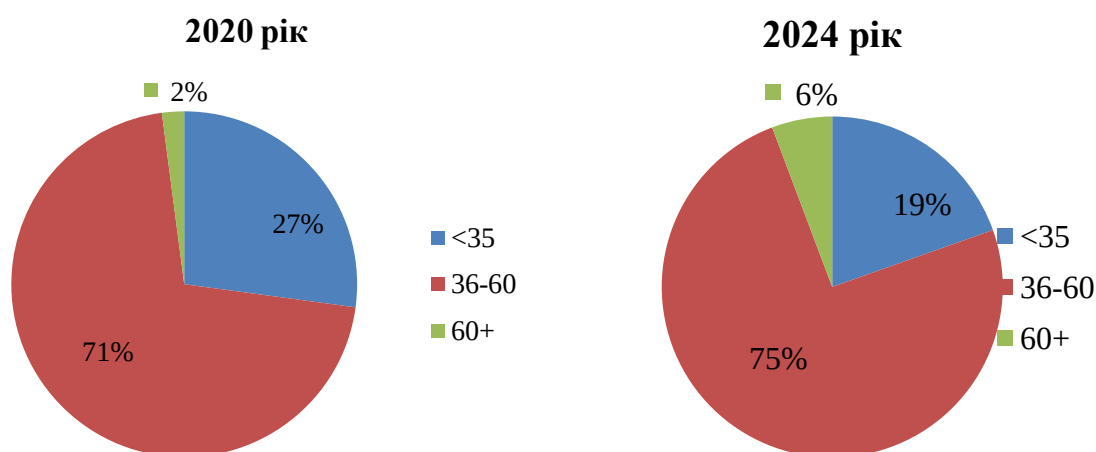


Рис. 2.1 Віковий розріз державних службовців у 2020 та 2024 рр.

Джерело:[49]

Аналізуючи дані динаміки по віковому розрізу, визначено що кількість державних службовців віком до 35 років, тобто молоді, зменшилась. У 2020 році кількість становила 47 901 посадовець, а у 2024 році – 30 602 посадовці. Одночасно спостерігається збільшення частки осіб віком 60+ з 3 658 ос. до 8 963 ос., що може бути наслідком як призупинення процесів оновлення кадрів, так і загального старіння кадрів через недостатнє поповнення з боку молодих спеціалістів (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Тенденція зниження кількості молодих спеціалістів на держ.службі

Джерело: розробка автора

Ця тенденція підкреслює актуальність формування стратегії розвитку молодіжного кадрового потенціалу, включаючи впровадження стимулів для молоді, створення умов для професійного зростання та модернізації державної кадрової політики.

Із 2016 року в Україні триває процес трансформації системи державного управління. Протягом цього періоду було затверджено Стратегію реформування державного управління, а також ініційовано впровадження Стратегію реформування системи управління державними фінансами. Обидва документи спрямовані на адаптацію української моделі управління до європейських

стандартів, визначених у рамках програми SIGMA, розробленої Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Ці стратегії тісно пов'язані з процесом децентралізації, який має на меті підвищити ефективність управлінських рішень і якість надання публічних послуг, а також із комплексною цифровою трансформацією державного сектору.

Найбільш позитивними змінами та кроком до розвитку урядування було приєднання у 2021 році до системи HRMIS, відповідно наказу НАДС від 16 січня 2021 року № 6-21 «Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах» [55]. Ця автоматизована система включає у себе всі процеси добору, оцінки та перевірки державних службовців, ведення єдиного реєстру та дозволяє збирати статистику для стратегічного планування кадрових потреб, що покращує прозорість та довіру до діяльності публічних органів. Станом на 01.01.2025 року в Україні до системи HRMIS підключено 964 органи виконавчої влади.

Окрім цього активно залучаються інструменти електронного урядування та е-документообігу такі як «ДІА» та «Трембіта», активно розвивається система навчання державних службовців, впроваджено щорічну оцінку якості роботи публічних управлінцем, а також чітку оцінку компетенцій та вимог щодо вакантних посад, велику увагу приділяється боротьбі з корупцією та впровадження принципів good-government.

Однак, державна служба стикається з серйозними викликами через вплив війни на державні фінанси та політику, а також через тривалі структурні бар'єри, які існують вже понад десять років. Сучасний стан реформування державної служби досліджено і представлено у моніторингову звіт Програми SIGMA Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління», опублікованого 6 лютого 2024 року.

Ключовою проблемою у функціонуванні державних органів є висока плинність кадрів (табл.1.3). Це значно впливає на інституційну спроможність, постійну потребу у навчанні персоналу та ускладнення формування стабільної

роботи державних органів на всіх рівнях. Формула для розрахунку плинності кадрів має такий вигляд:

$$K_{п.к.} = \frac{Ч_{зв.}}{Ч} * 100\%, \quad (2.1)$$

де $Ч_{зв.}$ – це загальна кількість звільнених державних службовців за певний період,

$Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу, тобто фактична кількість посадовців за відповідний період.

Таблиця 2.2 – Плинність кадрів державної служби за категоріями протягом 2020-2024 р. (%)

	2020	2021	2022	2023	2024
Загальна плинність	12%	20%	17%	25%	24%
Категорія «А»	45%	42%	24%	29%	16%
Категорія «Б»	16%	19%	14%	20%	14%
Категорія «В»	16%	25%	20%	27%	21%

Джерело: [34; 49]

Плинність державних службовців з кінця лютого 2022 року є значною: частина держслужбовців виїхала за кордон, багато змінили місце проживання. На кінець 2024 року понад 37 тис. державних службовців звільнилися зі своїх посад, що призвело до плинності кадрів у 24%. Критичною є плинність кадрів на вищих посадах, що загалом зумовлено очищенням влади від неефективних службовців та високим тиском на керівних службовців.

З 2016 року з прийняттям Закону України «Про державну службу» вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу. Але протягом 2020-2024 рр. цей процес піддавався обмеженням та призупиненням. Ефективність цього процесу забезпечувалась безпосередньо через Єдиний портал вакансій державної служби.

Протягом 2020 року у період Пандемії Covid-19, більшість конкурсів на вакантні посади не проводились через обмеження карантину. З 24 лютого 2022

року Закон України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає, що «у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби... без конкурсного відбору». Процеси добору організовуються відділами кадрів на підставі заяв кандидатів та документів, що підтверджують їх громадянство, освіту та професійний досвід. Додатково до цього, протягом військового періоду, Єдиний портал вакансій тимчасово не працює. Це стало причиною призначення державних службовців у не прозорий спосіб, відсутність справедливості у прийнятті на посаду.

Офіційна статистика щодо кількості державних службовців, призначених на посади за конкурсною процедурою та без конкурсу у 2020-2024 роках, частково доступна через Національне агентство України з питань державної служби (НАДС).

У зв'язку з воєнним станом, з 20 травня 2022 року було дозволено призначення на посади державної служби без проведення конкурсного відбору. За даними НАДС, у період з 24 лютого 2022 року до 31 грудня 2023 року без конкурсів було призначено 49 915 державних службовців (рис. 2.3).

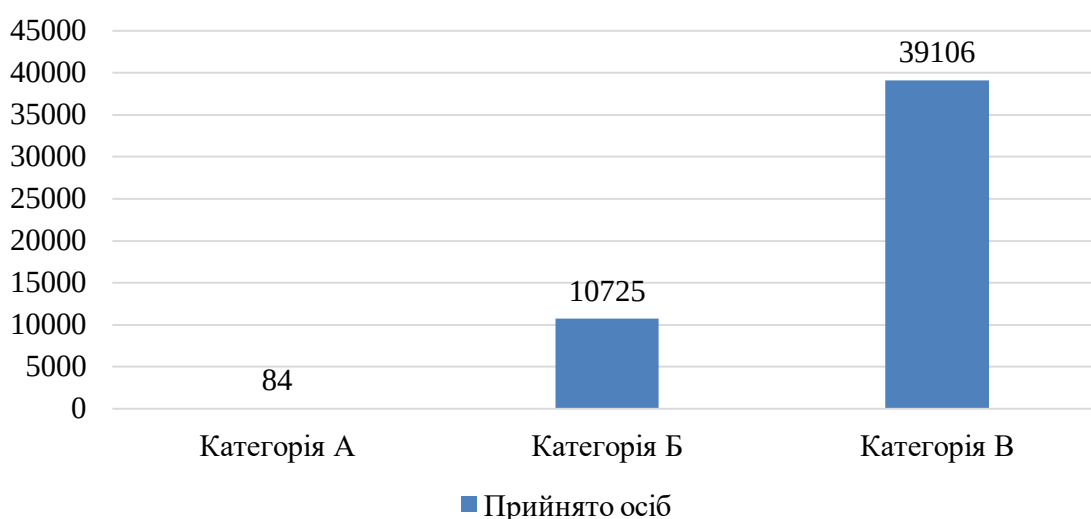


Рис. 2.3. Загальна кількість призначених службовців без конкурсу за 2020-2023 рр.

Джерело: [34; 49]

Ці дані оприлюднені у відповіді НАДС на запит агентства «Інтерфакс-Україна»[15]. Інформація про кількість державних службовців, призначених за результатами конкурсного відбору у 2020-2024 роках, є обмеженою. Зокрема, з травня 2022 року конкурси були тимчасово припинені через безпекові міркування, що ускладнює отримання повних даних за цей період.

Отже, за 2022 рік лише 24% вакансій у державних органах були закриті шляхом проведення конкурсу. Лише протягом січня-квітня 2020 року та березня 2021 р. – лютого 2022 р. забезпечувалось законодавча вимога прийняття на державну службу шляхом проведення конкурсу. Наразі актуальні вакансії публікуються безпосередньо на офіційних урядових порталах або на сайтах виконавчих органів чи органів місцевого самоврядування, що ускладнює пошук потенційного місця працевлаштування.

Не зважаючи на законодавчі зміни, чинна система оплати праці й надалі має серйозні недоліки з точки зору справедливості, прозорості та структури заробітної плати. Відповідно щорічного «Статистичного звіту про результати моніторингу оплати праці державних службовців», що проводить НАДС протягом 2020–2024 років, з початку повномасштабного вторгнення розмір заробітної плати державних службовців коливався, спостерігались як підвищення та і зниження заробітної плати (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Рівень оплати праці держ.службовців у 2020-2024 рр. (грн.)

№	Рівень	Посади	Роки				
			2020	2021	2022	2023	2024
1	1	Категорія «А»	131513	149421	139848	130270	131891
2		Категорія «Б»	51765	69175	69656	61293	68066
3		Категорія «В»	28398	40438	36959	35968	40518
4	3	Категорія «А»	75729	93013	84296	80071	80050
5		Категорія «Б»	40716	50241	45496	37522	41997
6		Категорія «В»	22901	29409	27404	23354	27320
7	5	Категорія «Б»	14115	16920	19443	23181	27473
8		Категорія «В»	9271	10689	12766	13781	15417
9		Загальна середня з/п	46801	57413	54484	50680	54092

Джерело:[34]

У 2022-2024 роках система оплати праці державних службовців в Україні зазнала суттєвих змін, спрямованих на підвищення прозорості, справедливості та ефективності управління кадрами. Основні показники оплати праці:

2022 рік. Детальні статистичні дані обмежені через воєнний стан. Проте відомо, що в умовах повномасштабного вторгнення Росії в Україну було введено тимчасові обмеження на премії та надбавки, що вплинуло на загальний рівень оплати праці державних службовців.

2023 рік. За даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), у 2023 році середній рівень заробітної плати державних службовців коливався залежно від категорії посад та органів. Зокрема, у центральних органах виконавчої влади середній посадовий оклад становив близько 22,6 тис. грн.

2024 рік. З 1 січня запроваджено нову грейдову систему оплати праці, яка передбачає класифікацію посад за рівнями відповідальності та складності. Це дозволило встановити чіткі посадові оклади та зменшити частку преміальних виплат. У лютому середня заробітна плата в центральних органах влади зросла до 43 тис. грн, а в листопаді – до 61,95 тис. грн.

Різниця загального розміру оплати праці за всі категорії відповідно зарівнем органу та його юрисдикції (листопад 2024 року):

1. Апарат Ради національної безпеки і оборони України – середня зарплата 60,2 тис. грн
2. Державна служба статистики України – 42,3 тис. грн
3. Київська ОВА – 31,8 тис. грн

Ці дані свідчать про значну диференціацію в оплаті праці між різними державними органами.

За результатами опитування НАДС «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування» за 2024 р., проведеного серед понад 22 600 державних службовців у першому півріччі 2024 року: 54% зазначили збільшення рівня заробітної плати; 16% – без

змін; 31% – зниження. Це свідчить про неоднозначний вплив реформи на різні категорії працівників.

Отже, у 2022 році у більш ніж половини респондентів знизилась заробітна плата, а вже у 2024 році, навпаки 50% відповіли, що розмір оплати праці збільшився. Така динаміка зумовлена в першу чергу реакцією на повномасштабне вторгнення та перерозподіл фінансових ресурсів, що є причиною зменшення фінансових видатків на оплату праці державних службовців. Наприкінці 2023 року, було повернення системи нарахування заробітної плати на основі кваліфікації, що покращило рівень доходів державних службовців. При цьому фінансова мотивація все одно є недостатньою для молоді у питанні залучення до роботи на державній службі.

У 2024 році Асоціація «Професійний Уряд PGA» за ініціатииви Національного агентства з питань державної служби (НАДС) та за підтримки проєкту ЄС «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR) [21] в межах реформування державного управління провела дослідження щодо залучення молоді до роботи в державних органах. Основним результатом дослідження стало визначення проблем та перешкод залучення молоді до роботи у публічних інституціях (рис. 2.4).

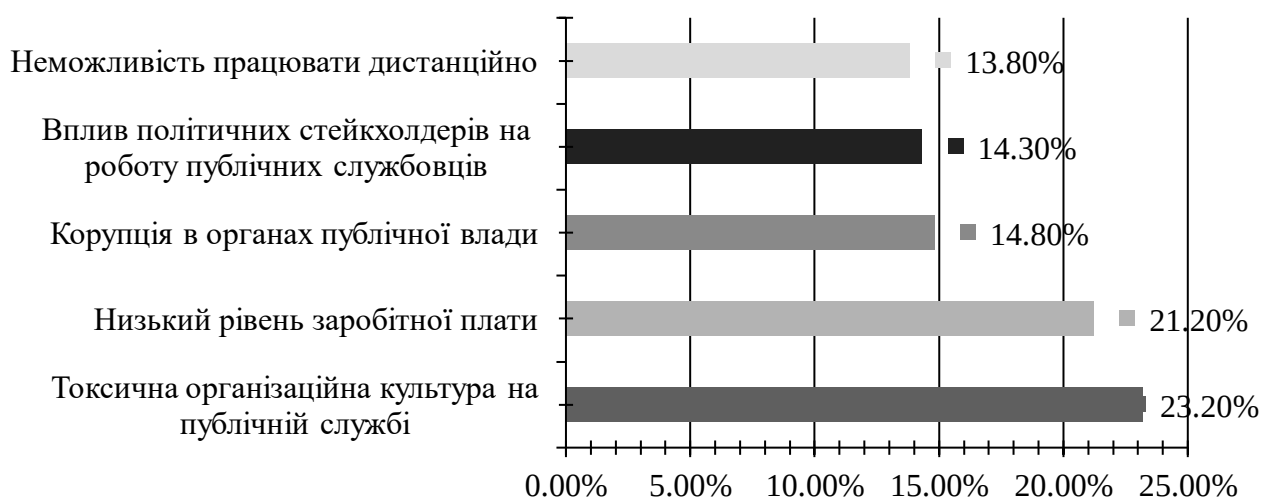


Рис. 2.4 Перешкоди для роботи у державній службі серед молоді

Джерело: [22; 43]

Основними факторами, що впливають на бажання до вступу на публічну службу, респонденти визначають токсичну організаційну культуру на публічній службі (23%), низький рівень заробітної плати (21%), корупцію та вплив політичних стейкхолдерів (15%). Дані цього опитування закріплюють дослідження основних проблем сучасного стану державної служби з боку молоді. Отже можна виділити наступні проблеми кадрового забезпечення:

1. Відсутність прозорості у наборі на публічну службу (зменшення закриття вакансій на конкурсній основі + закриття сайту ЄДВ).
2. Висока плинність кадрів у державних органах.
3. Несправедливий та низький рівень оплати праці.
4. Суттєвий тиск на ефективність роботи публічних органів з боку політичних сил.
5. Упереджене ставлення до молодих спеціалістів щодо їх компетенцій.

Узагальнюючи результати аналізу сучасного стану кадрового забезпечення у сфері публічного управління, зокрема у частині вікової структури державної служби, можна стверджувати, що актуальним викликом для держави є забезпечення системного оновлення кадрів та посилення молодіжної присутності в органах влади. В умовах постійних трансформаційних процесів у публічному управлінні, викликаних як внутрішніми реформами, так і зовнішніми загрозами, зростає потреба у новому типі фахівців, які здатні мислити стратегічно, швидко адаптуватися до змін, застосовувати цифрові рішення й інтегрувати інноваційні підходи в управлінські процеси.

Молодь, як носій сучасного бачення, цифрових навичок та відкритості до нових практик, відіграє ключову роль у формуванні інституційної спроможності публічної служби. Її залучення до державного сектору сприятиме не лише підвищенню ефективності адміністрування, а й посиленню довіри громадян до держави загалом. Водночас наявні статистичні дані вказують на тенденцію до зменшення частки молоді у складі державних службовців, що є тривожним сигналом і потребує реакції на рівні кадрової політики. Отже, одним із пріоритетів державного управління має стати цілеспрямоване формування

кадрової стратегії, орієнтованої на залучення, розвиток і утримання молоді в системі публічного управління.

2.2. Вплив Національного агентства України з питань державної служби на реалізацію державної політики щодо залучення молоді до публічного управління

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і регулюється Кабінетом Міністрів України, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби.

Метою органу є розвиток професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС.

У своїй роботі НАДС керується Конституцією, Законами України, Указами Президента України та Постановами Верховної Ради України, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами. Основними документами, в межах яких функціонує орган є Закон України «Про державну службу» [1] та постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» [8].

Останній визначає основні функції агенції, а саме:

- забезпечення формування і впровадження державної політики у сфері державної служби та управління персоналом у структурах державної влади;
- залучення до розробки політики у галузі служби в органах місцевого самоврядування;
- здійснення координації та управління державною службою на функціональному рівні.

В межах державної політики із залучення молоді до роботи в державних органах НАДС відіграє важливу роль у питаннях розробки політики у сфері

держслужби, включаючи формування молодіжного кадрового резерву, освітніх та рекомендаційних матеріалів щодо залучення молоді до роботи в органи влади, проведення досліджень, опитувань, просвітницьких заходів та навчання, а також співпраці з міжнародними партнерами та організаціями. Крім того, значну увагу приділено цифровізації процесів добору, що забезпечує відкритість і доступність держслужби для молодих кандидатів.



Рис. 2.5. Інструменти, що використовує НАДС залучення молоді до державної служби

Джерело: [5]

З моменту прийняття Закону України «Про основні засади молодіжної політики»[3] 27 квітня 2021 року набув актуальності Інститут радника з питань молоді. Відповідно цього НАДС також оприлюднив Наказ від 15 лютого 2022 р. № 15-22 «Про радника з питань молоді Голови Національного агентства України з питань державної служби на громадських засадах»[6] Положення про радника з питань молоді Голови Національного агентства України з питань державної

служби на громадських засадах. Радник діє на громадських засадах, тобто не є штатним працівником НАДС, але виконує важливі функції, зокрема наведені на рис. 2.6.

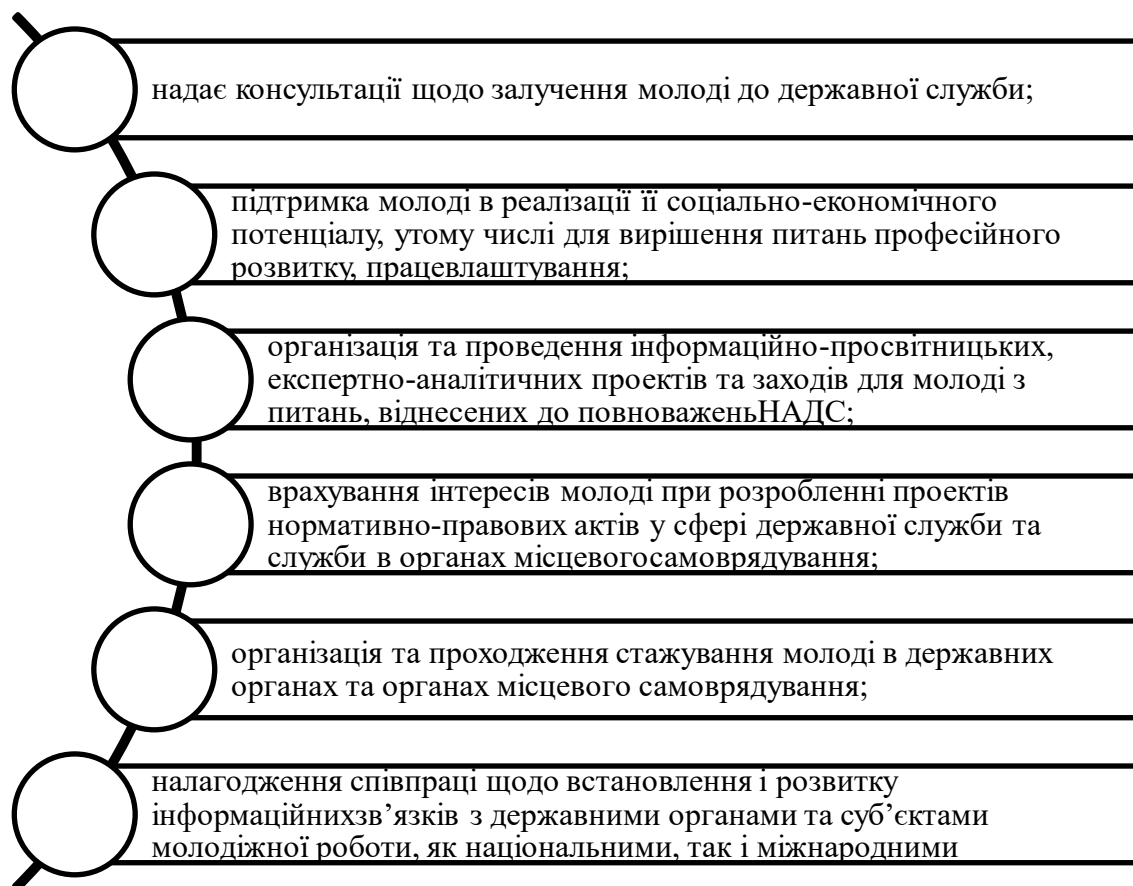


Рис. 2.6. Функції радника з питань молоді Голови Національного агентства України з питань державної служби на громадських засадах

Джерело: [6]

Кандидатом на посаду радника може бути громадянин України віком до 35 років з досвідом у сфері молодіжної політики та проєктного менеджменту. Обов'язковими є документи, що підтверджують проходження спеціалізованих навчань, таких як програма «Молодіжний працівник». Цей інститут сприяє впровадженню відкритості та прозорості в державному управлінні, забезпечує участь молоді у формуванні політик та рішень, що стосуються молодіжної сфери, та підтримує розвиток кадрового потенціалу молоді в публічному управлінні.

У контексті оновлення системи публічного управління та потреби в якісному кадровому оновленні державної служби, особливого значення набуває формування сталої політики залучення молоді до органів публічної влади. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) у партнерстві з міжнародними організаціями, освітніми платформами та органами влади реалізує низку ініціатив, спрямованих на популяризацію державної служби серед молоді, розвиток стажування та створення сприятливих умов для професійної реалізації молодих фахівців.

Одним із найбільш дієвих інструментів інформування молоді про специфіку роботи в органах публічної влади став освітній серіал «Організація стажування молоді в органах публічної влади», створений з ініціативи НАДС за підтримки Міністерства цифрової трансформації України, Програми розвитку ООН в Україні (UNDP Ukraine) та за фінансування Міністерства закордонних справ Данії. Розміщений на платформі Дія.Освіта, серіал доступно пояснює механізми організації стажування, його правове регулювання та практичну реалізацію як інструмент професійного старту для молодих громадян [38].

З метою впровадження єдиних стандартів проведення стажування молоді в державних органах, НАДС затвердило «Методичні рекомендації щодо проведення стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби». Цей документ визначає основні принципи, етапи та критерії організації якісного стажування, а також забезпечує гнучкість для адаптації до специфіки конкретного органу влади [5].

Водночас, на офіційному сайті НАДС створено окремий розділ «Стажування молоді», який акумулює всі ключові документи, інструкції та кейси реалізації стажувань у державному секторі [48].

Задля обґрунтованого формування кадрової політики щодо молоді у 2023 році проведено ґрунтовне соціологічне дослідження «Молодь у місцевій владі: мотивації, виклики та інформаційні потреби». Результати дослідження, ініційованого НАДС та партнерами, лягли в основу Стратегії залучення молодих фахівців на державну службу та до органів місцевого самоврядування на 2025–

2027 роки [43]. Дослідження виявило основні бар'єри для молоді: недостатня поінформованість, низька привабливість оплати праці, слабка система наставництва та адаптації.

Для безпосереднього ознайомлення молоді з функціонуванням публічної служби НАДС запроваджує такі ініціативи:

1. Промо-день на публічній службі, під час якого студенти та молоді фахівці мають можливість ознайомитись із внутрішніми процесами державних органів, відвідати майстер-класи, поспілкуватися з посадовцями [48].
2. Платформа PDP (Професійний розвиток публічних службовців) та Вища школа публічного управління, які сприяють підвищенню обізнаності про можливості кар'єри та навчання в публічному секторі.



Рис. 2.7. Ключові напрями політики НАДС щодо залучення молоді до публічної служби

Джерело: розробка автора

Ці заходи є частиною цілісної кадрової політики держави, що поступово змінює підходи до формування публічної служби – від традиційної бюрократичної моделі до інклюзивної, відкритої, орієнтованої на молодь.

Незважаючи на системні зусилля НАДС, рівень представництва молоді у держслужбі залишається нижчим за очікуваний, що свідчить про наявність низки інституційних та мотиваційних бар'єрів. У цьому контексті важливою є об'єктивна оцінка результатів, що досягаються завдяки ініціативам Агентства. Динаміку залучення молодих фахівців, оцінка впливу заходів НАДС та загальний аналіз політики залучення молоді до роботи в державних органах представлено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Індикатори участі молоді у державній службі в Україні (2020-2024)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Частка осіб віком до 35 років серед держ.службовців, %	27%	24%	21%	20%	19%
Кількість молодих осіб, призначених на посади, осіб	~7 400	~10 500	~18 600	~25 800	~22 300
Кількість молоді, що пройшла стажування в органах влади	~900	~1 500	~2 100	~3 200	~3 500
Частка вакансій, на які подалась молодь до 35 р., %	18%	21%	24%	26%	25%
Частка молоді серед конкурсантів на держслужбу, %	23%	26%	28%	29%	30%
Кількість органів, що мають потребу в молодих кадрах, %	–	–	29%	31%	32%

Джерело: [34; 43]

З одного боку, протягом 2020-2024 років спостерігається зменшення частки молодих державних службовців у загальній структурі держслужби – з 27% до 19%. Така динаміка вкотре підкреслює посилення процесів «старіння» кадрового складу та зниження інституційної спроможності системи державного управління до оновлення та адаптації до викликів сучасності.

З іншого боку, зафіксовано позитивні зрушення у сфері залучення молоді: зростає активність молодих людей у конкурсних процедурах на зайняття посад

державної служби – частка кандидатів віком до 35 років досягла 30% у 2024 році. Окремо варто відзначити майже чотириразове зростання кількості молодих стажерів у державних органах, що значною мірою є наслідком програмної підтримки та проєктної діяльності Національного агентства України з питань державної служби. Також спостерігається розширення запиту з боку державних органів на омолодження кадрового складу, що свідчить про поступове визнання необхідності формування молодіжного кадрового потенціалу як важливої передумови ефективної трансформації державного управління. У 2024 році понад 32% публічних органів різних рівнів зазначили потребу у залученні молодих спеціалістів до роботи на державній службі.

Загалом, аналіз діяльності Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) щодо реалізації державної політики у сфері залучення молоді до публічного управління демонструє наявність цілеспрямованих інституційних зусиль у цьому напрямі. Зокрема, впровадження програм стажування, модернізація конкурсних процедур, ініціативи у сфері цифровізації добору кадрів, партнерство з освітніми закладами та розширення консультативно-дорадчих форматів участі молоді у кадровій політиці створюють підґрунтя для активізації молодіжного кадрового потенціалу в системі державної служби. Також позитивними є динаміка залучення молодих кандидатів до конкурсів на державну службу, зростання числа стажерів, а також визнання державними органами потреби в омолодженні персоналу.

Разом із тим, зберігаються значні виклики, зокрема фрагментарність нормативного забезпечення, відсутність інтегрованої державної стратегії розвитку молодіжного кадрового потенціалу, недостатній рівень міжвідомчої координації та обмежена аналітика щодо потреб і бар'єрів для участі молоді у публічному управлінні. Тому актуальним завданням залишається розробка цілісної, дієвої стратегії омолодження державної служби, яка враховуватиме особливості сучасного молодіжного середовища, запроваджуватиме прозорі інструменти розвитку кар'єри для молоді та забезпечуватиме стале партнерство між державними інституціями, освітнім середовищем і громадянським суспільством.

2.3. Формування ефективної стратегії розвитку молодіжного кадрового потенціалу в публічному управлінні

Наявні тенденції у сфері кадрового забезпечення органів публічної влади свідчать про посилення дисбалансів у віковій структурі державної служби, що проявляється у зменшенні частки молоді серед державних службовців, обмеженій мотивації до вступу на службу та недостатній підтримці професійного зростання молодих фахівців. Попри активізацію діяльності профільних органів, зокрема Національного агентства України з питань державної служби, залишаються актуальними структурні проблеми, пов'язані з інституційною спроможністю формувати молодіжний кадровий резерв, забезпечувати рівний доступ до професійного розвитку, а також ефективну комунікацію між державою та молоддю.

Враховуючи наявні виклики постає об'єктивна потреба у розробці цілісної та довгострокової стратегії розвитку молодіжного кадрового потенціалу в публічному управлінні. Така стратегія повинна не лише усунути наявні бар'єри, але й забезпечити системне оновлення державної служби шляхом впровадження інноваційних кадрових практик, удосконалення процедур добору, створення інклюзивного середовища для самореалізації молоді.

Стратегічним завданням розвитку політики із забезпечення молодіжного кадрового потенціалу в публічному управлінні – є формування дієвої, сучасної, інклюзивної кадрової політики молодіжного спрямування. У цьому контексті Національне агентство з питань державної служби відігравати роль ключового суб'єкта у розробці та реалізації кадрової політики.

План розвитку молодіжного кадрового потенціалу, як і будь-які зміни в межах чинної політики країни, повинен ґрунтуватись на принципах [45]:

- законності;
- інклюзивності;
- гнучкості;

- цифровізації;
- прозорості;
- відкритості;
- орієнтації на результат.

В розробці рекомендації ми формуємо дії відповідно чинного законодавства та узгодженості з українськими та міжнародними стандартам, а саме Цілями сталого розвитку, Угодою про асоціацію з ЄС та іншими актуальними стратегіями та планами щодо взаємодії з молоддю.

Ефективне формування молодіжного кадрового потенціалу в системі публічного управління потребує системної, послідовної та логічно вибудованої моделі дій, що охоплює всі етапи професійного розвитку молоді – від освіти до просування по службі. Такий підхід можна подати у вигляді чотирьох взаємопов’язаних блоків (рис.2.8).



Рис. 2.8. Системний підхід у формуванні стратегії розвитку молодіжного кадрового потенціалу

Джерело: розробка автора

Освіта у цьому підході передбачає ранню орієнтацію молоді на кар’єру в публічному управлінні через інтеграцію тем державного управління у шкільні та

університетські програми, розвиток спеціалізованих освітніх ініціатив, таких як модулі з публічної політики, стажування в органах влади, практичні курси та участь у державотворчих проектах. Мотивація є ключовою проблемою у сучасній системі, а отже потребує окремого розгляду та удосконалення. І звичайно адаптація, тобто підтримка та супровід молодих спеціалістів з початку роботи в публічному управлінні покращить довіру молоді та зменшить відсоток звільнених після роботи, що позитивно вплине на показники плинності кадрів. Окремо слід зазначити про етап просування, а саме забезпечення прозорих та зрозумілих інструментів кар'єрного зростання в органах публічного управління.

Для досягнення стратегічних цілей у сфері кадрової молодіжної політики необхідне системне впровадження ефективного механізму, що охоплює всі етапи – від аналізу ситуації до моніторингу результатів. У цьому процесі ключову роль відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке виступає ініціатором та координатором молодіжних кадрових ініціатив.



Рис. 2.9. Інституційна модель залучення молоді до держслужби: основні напрями реалізації (НАДС, 2025-2030 рр.)

Джерело: розробка автора

Нижче подано деталізований аналіз основних напрямів, із відповідним обґрунтуванням та прикладами реалізації.

1. Напрямок комунікації та залучення молоді. Даний напрямок має на меті формування позитивного іміджу державної служби серед молоді, активізацію їхньої участі у процесах публічного управління, а також підвищення рівня поінформованості про існуючі можливості долучення до системи державної служби. Ефективна комунікація стає основою для подальших етапів формування молодіжного кадрового потенціалу. Для реалізації цього напрямку необхідно забезпечити виконання таких дій (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Реалізація комунікації та залучення молоді

Джерело: розробка автора

По-перше, актуальним є впровадження всеукраїнських інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію державної служби як сфери кар'єрної реалізації для молоді. Це можуть бути кампанії у соціальних мережах, освітні відео-блоги, співпраця з університетами, лідерами думок і громадськими активістами.

По-друге, необхідно розробити спеціальні формати комунікаційних заходів, орієнтованих на молодіжну аудиторію. Йдеться про реалізацію відкритих заходів, зустрічей у форматі «питання-відповідь» з представниками органів влади, ознайомчих візитів до центральних органів виконавчої влади, а також креативних інформаційних кампаній у TikTok, Instagram і Telegram.

До прикладів реалізації цього напрямку в Україні можна віднести кампанію «Молодь у дії», організовану Міністерством молоді та спорту, а також окремі локальні ініціативи в межах конкурсу «Молодіжна столиця України». Потенційно ефективною може бути й ініціатива «Держмолодь практика», яка передбачає промоцію стажування у ЦОВВ через соціальні мережі з використанням амбасадорських підходів.

2. Напрямок аналітичного забезпечення політики. Другим важливим напрямом є формування аналітичного підґрунтя для прийняття управлінських рішень у сфері молодіжної кадрової політики. Йдеться про регулярний моніторинг потреб молоді, аналіз мотиваційних факторів, оцінку бар'єрів для вступу до публічного управління та відстеження динаміки залучення молодих фахівців.

Для реалізації цього напрямку необхідно впровадити систематичне соціологічне супроводження кадрової політики, зокрема, проводити опитування серед молоді щодо їхнього ставлення до державної служби, очікувань від кар'єри у публічному секторі, готовності до стажування або волонтерства. Крім того, доцільно інтегрувати дані про участь молоді у програмах стажування, конкурсі на посади та освітніх ініціативах у форматі дашбордів із відкритим доступом, що сприятиме прозорості та моніторингу.

Прикладом реалізації цього напрямку в Україні є дослідження «Молодь України – 2021», проведене Міністерством молоді та спорту спільно з міжнародними партнерами [31]. У рамках цього дослідження було отримано цінну інформацію щодо мотивів, інтересів і бар'єрів участі молоді в управлінських процесах. Також окремі елементи реалізації присутні у звітності Національного агентства України з питань державної служби (НАДС).

Іноземний досвід також підтверджує актуальність даного напрямку. Наприклад, у країнах Балтії запроваджено спеціалізовані моніторингові онлайнплатформи, зокрема в Естонії діє «Youth Monitor», який відображає основні індикатори ефективності молодіжної політики.

3. Напрямок стратегічного планування. Наступним напрямком є визначення цілей, пріоритетів та індикаторів ефективності молодіжної кадрової політики. Він передбачає розробку стратегічних документів на національному рівні, що регламентують участь молоді в публічному управлінні та містять конкретні механізми реалізації.

У межах цього напрямку слід сформулювати кількісні та якісні індикатори оцінки результативності реалізованої політики. Це можуть бути такі показники, як частка молоді у кадровому резерві, кількість студентів, які пройшли стажування, рівень задоволеності участю у програмах державного управління.

Реалізація цього напрямку також вимагає широкого залучення зацікавлених сторін – представників молоді, громадських організацій, закладів вищої освіти, HR-експертів, державних службовців. Важливими інструментами тут можуть стати стратегічні сесії, молодіжні форуми, консультації.

Українським прикладом може слугувати оновлена Національна стратегія державної молодіжної політики до 2030 року, в якій передбачено створення механізмів для кар'єрної реалізації молоді у державному секторі. Також варто згадати практику стратегічних сесій у межах ініціативи «Молодіжна столиця України».

Європейський досвід стратегічного планування у цій сфері представлено, зокрема, в Естонії, де реалізовано Youth Field Development Plan – комплексний документ, що встановлює пріоритети, цілі та індикатори ефективності молодіжної політики.

4. Напрямок освітньо-професійної орієнтації

Цей напрямок передбачає формування у молоді зацікавленості до сфер публічного управління ще на етапі здобуття освіти, а також створення умов для усвідомленого вибору професійної траєкторії у сфері державної служби. Основна

мета – зробити кар’єру в публічному секторі привабливою, престижною та досяжною для активних молодих громадян. Реалізація напряму потребує вжиття таких дій (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Реалізація освітніх програм та стажування

Джерело: розробка автора

По-перше, доцільно впроваджувати практико-орієнтовані моделі навчання, включаючи дуальну освіту, студентське самоврядування, симуляційні ігри, що імітують роботу державних органів.

По-друге, варто запровадити механізми наставництва («менторства») між молодими людьми та досвідченими фахівцями в органах влади. Така модель дозволяє ефективно передавати знання, адаптувати молодь до специфіки державної служби та формувати сталі інституційні зв'язки.

В Україні частково реалізовано елементи цього напряму у вигляді студентських клубів публічної політики, діяльності Школи молодого посадовця при НАДС, а також освітні програми «Державна служба» та «Публічне управління та адміністрування» в межах бакалаврських та магістерських програм. Варто також відзначити діяльність Центру розвитку публічного управління при

Києво-Могилянській академії, який спрямовано на поширення знань серед молоді.

5. Напрямок кар'єрного старту та стажування. П'ятий напрямок є критично важливим, адже саме на цьому етапі молодь стикається з реальною можливістю спробувати себе у системі державного управління. Він передбачає створення умов для першого професійного досвіду через стажування, практику, тимчасову зайнятість у державному секторі. Для реалізації цього напрямку необхідні наступні кроки(рис. 2.12).

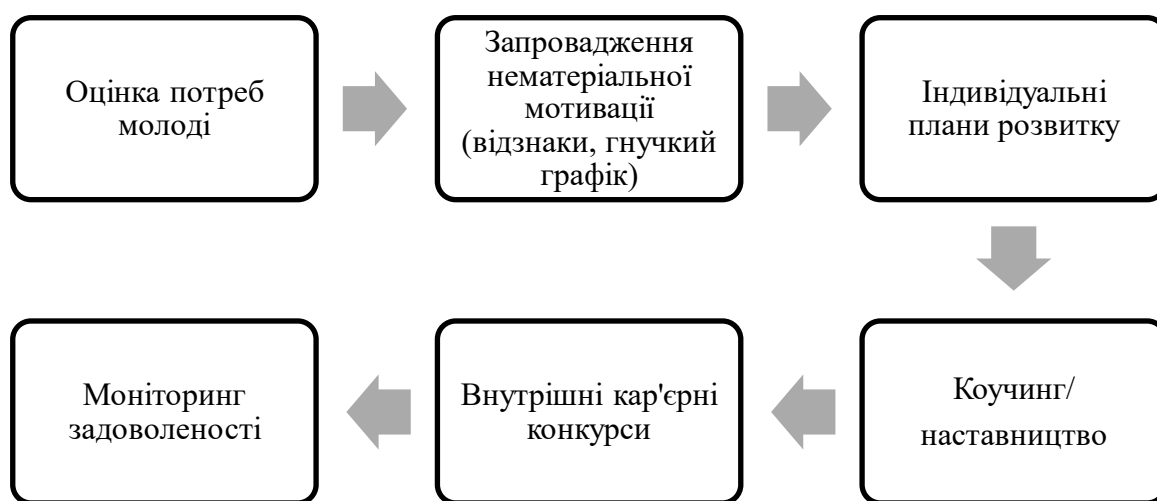


Рис. 2.12. Реалізація мотивації та розвитку молодих службовців

Джерело: розробка автора

По-перше, слід розширити доступ до програм оплачуваного стажування у центральних та місцевих органах влади, а також забезпечити їхню відкритість, прозорість і публічне інформування про умови участі. По-друге, варто запровадити єдину національну платформу стажувань, створену на основі Єдиної бази вакансій, яка акумулюватиме інформацію про відкриті вакансії, програми, менторів, результати стажування. По-третє, доцільно налагодити механізми супроводу учасників стажування, зокрема надання зворотного зв'язку, індивідуальних траєкторій розвитку, консультацій з HR-фахівцями.

Прикладом реалізації в Україні є Програма стажування молоді в Апараті Верховної Ради України, Програма стажування в Офісі Президента, а також проект «Молодь для молоді» при Національній молодіжній раді [5; 38; 48]. Проте більшість таких ініціатив є точковими, а системність участі молоді в реальному управлінському процесі залишається низькою.

6. Напрямок кадрового резерву та мотиваційної підтримки. Останній із розглянутих напрямів зосереджується на створенні ефективного механізму відбору, заохочення та утримання молодих фахівців у системі публічного управління. Йдеться про необхідність розбудови кадрового резерву з молодіжним компонентом, а також розробку стимулів, які б сприяли довготривалій залученості молоді до державної служби. Для реалізації цього напрямку доцільно (рис. 2.13).

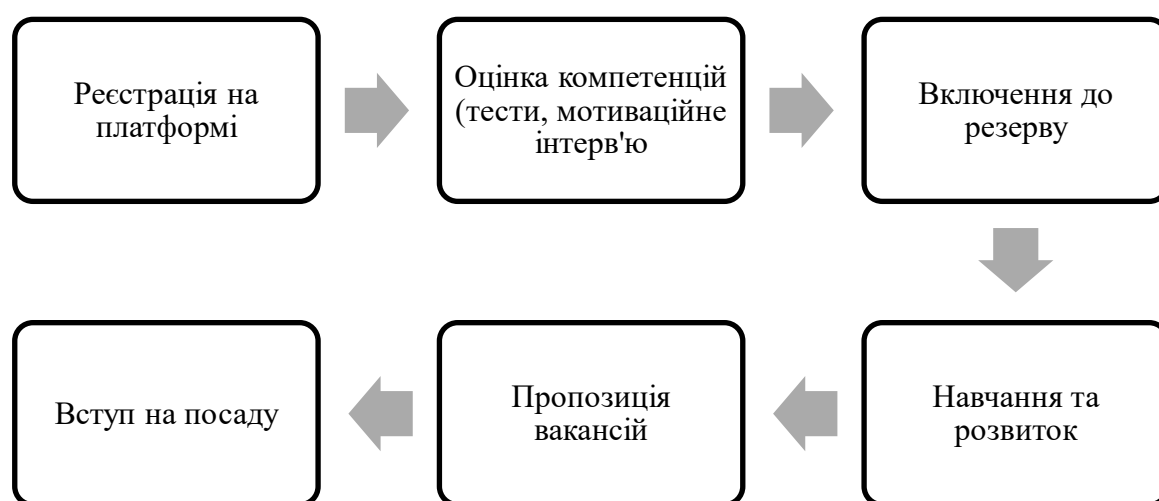


Рис. 2.13. Реалізація формування кадрового резерву молоді

Джерело: розробка автора

По-перше, запровадити спеціалізовані конкурси до кадрового резерву для осіб віком до 35 років із спрощеною процедурою добору, орієнтованою на потенціал, а не виключно на досвід. По-друге, розробити програму індивідуального професійного зростання для молодих держслужбовців, яка

включатиме навчання, участь у міжнародних програмах, ротації посад, доступ до менторства та нетворкінгу. По-третє, забезпечити фінансову та нематеріальну мотивацію – премії, можливості для реалізації власних проєктів, гнучкі графіки, підтримку work-life balance.

В Україні наразі існує загальний кадровий резерв державної служби, однак молодіжний компонент у ньому чітко не артикульований. Певні кроки в цьому напрямі зроблено Національним агентством України з питань державної служби, яке ініціює розробку нових стандартів добору кадрів.

Для обґрунтування ефективності та доцільності запропонованих напрямів розвитку молодіжного кадрового потенціалу в системі публічного управління доцільним є використання SWOT-аналізу – універсального інструменту стратегічного планування, що дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони (Strengths, Weaknesses), а також зовнішні можливості й загрози (Opportunities, Threats), які впливають на реалізацію обраної стратегії.

Застосування SWOT-аналізу у контексті формування молодіжного кадрового потенціалу публічної служби дозволяє забезпечити системність і зваженість прийняття стратегічних рішень. Такий підхід забезпечує узгодженість між потребами державної служби, інституційними можливостями її модернізації та соціальними очікуваннями молоді.

Запропонована програма має значний внутрішній потенціал (сильні сторони), який можна посилити за рахунок зовнішніх можливостей – зокрема, міжнародної підтримки та цифровізації процесів. Разом із тим існують об'єктивні загрози (зокрема, політичні ризики) та слабкі місця (недофінансування, складність процедур), які потребують системного усунення через інституційну реформу, публічну кампанію підвищення престижу держслужби та ширше залучення громадянського суспільства.

Успіх впровадження стратегії значною мірою залежатиме від системності, міжвідомчої координації та стабільного інституційного супроводу (рис.2.14).

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність ініціативної молоді з високим рівнем громадської активності Політична підтримка і зацікавленість держави у «омолодженні» кадрів Наявність діючих інституцій: НАДС, освітніх програм, партнерських ініціатив Розвинуте студентське самоврядування та молодіжні ради	Відсутність системного фінансування програм стажування та менторства Недостатній престиж державної служби серед молоді Складні бюрократичні процедури доступу до державної служби Відтік молоді закордон і в приватний сектор
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження цифрових інструментів та відкритих платформ для участі молоді Можливість залучення грантового та донорського фінансування (ЄС, USAID тощо) Інтеграція в європейський простір і адаптація найкращих практик Підвищення іміджу держслужби через успішні приклади молодих лідерів	Політична нестабільність, кадрові зміни у владі Високий рівень недовіри молоді до державних інституцій Брак системної координації молодіжної політики на національному рівні Ризик формалізації заходів без реального впливу на систему

Рис.2.14. SWOT-аналіз запропонованих напрямків розвитку молодіжного кадрового потенціалу

Джерело: розробка автора

Однак стратегічне планування не може обмежуватись лише формулюванням орієнтирів та векторів розвитку. Для забезпечення ефективності реалізації запропонованих рішень необхідне впровадження системи постійного моніторингу та оцінки результатів. Саме тому ключовим елементом стратегії є визначення чітких, вимірюваних показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які слугують об'єктивним інструментом оцінки досягнення поставлених цілей. KPI дозволяють не лише фіксувати кількісні та якісні зрушення в реалізації стратегічних ініціатив, а й здійснювати своєчасне виявлення бар'єрів, що перешкоджають впровадженню змін.

У контексті формування молодіжного кадрового потенціалу у публічному управлінні такі показники набувають особливого значення, оскільки дають змогу контролювати динаміку залучення молоді до державної служби, оцінювати ефективність освітніх і мотиваційних програм, а також рівень довіри молодих громадян до органів державної влади. Установлення цільових орієнтирів – таких

як зростання частки молоді в державному секторі, збільшення кількості учасників стажувань, розширення кадрового резерву та підвищення громадянської участі – є передумовою для забезпечення прозорості, підзвітності й результативності реалізації обраної стратегії.

Запропоновані напрями розвитку кадрового потенціалу в публічному управлінні орієнтовані на середньострокову перспективу. Рекомендовано визначити період реалізації стратегії на 2025–2030 роки, що дає можливість системно впровадити інституційні, кадрові та цифрові зміни, спрямовані на залучення, утримання та розвиток молоді у системі державної служби.

Оцінювання ефективності реалізації стратегії потребує розроблення чітких кількісних та якісних індикаторів. У зв'язку з цим у таблиці 2.5 нижче наведено ключові показники ефективності (КРІ), що дозволяють оцінити динаміку змін у сфері кадрової політики стосовно молоді.

Таблиця 2.5 – Основні індикатори ефективності реалізації стратегії залучення молоді до державної служби до 2030 року

№	Показник ефективності (КРІ)	Поточне значення (2024)	Цільове значення (2030)
1	Частка осіб віком до 35 років у системі держслужби, %	19%	30%
2	Кількість учасників програм стажування при держорганах (осіб/рік)	~3500	>7000
3	Частка молоді в конкурсах на держслужбу серед усіх кандидатів, %	30%	≥40%
4	Щорічний приріст молоді в кадровому резерві, %	5–7%	10–15%
5	Охоплення молоді програмами НАДС (навчання, заходи, онлайн-платформи)	~5000 осіб/рік	≥15000 осіб/рік
6	Рівень довіри молоді до держслужби (% за соціопитуваннями)	~38%	≥60%
7	Кількість держорганів з діючими молодіжними кадровими програмами	45	≥100
8	Рівень задоволеності учасників молодіжних програм (анкетування, %)	70%	≥90%

Джерело: розробка автора

Ця таблиця демонструє системне прагнення до якісних змін у залученні та підтримці молоді в державному управлінні з урахуванням реальної можливості

досягнути поставлених цілей. Пропоновані цільові значення до 2030 року були сформовані на основі поточних статистичних даних, динаміки змін у сфері публічного управління, а також з урахуванням найкращих міжнародних практик залучення молоді до державного управління.

Підвищення частки молоді у системі державної служби до 30% (порівняно з 19% у 2024 році) обґрунтовується як відповідь на необхідність омолодження державного апарату. У країнах Європейського Союзу (зокрема у Фінляндії, Естонії та Німеччині) частка молоді у публічному секторі варіюється у межах 30-35%, що дозволяє підтримувати баланс між професійним досвідом і інноваційним потенціалом молодих спеціалістів.

Кількість учасників програм стажування при органах державної влади планується збільшити більш ніж удвічі – з ~3500 до понад 7000 осіб на рік. Цей приріст є реалістичним за умов активної інформаційної кампанії, спрощення процедур відбору, тісної співпраці з закладами вищої освіти, а також розширення мережі партнерств з міжнародними донорами.

Ще одним орієнтиром є підвищення частки молоді серед кандидатів на державну службу до рівня не менше 40%. Це можливе завдяки впровадженню спеціальних програм підготовки та залучення, таких як онлайн-курси, тренінги, хакатони, а також через популяризацію позитивного іміджу державної служби як сучасної, інноваційної та соціально значущої кар'єри.

У контексті формування кадрового резерву цільовий показник щорічного приросту молоді встановлено на рівні 10-15%, що перевищує наявний рівень (5-7%). Такий приріст ґрунтується на можливостях цифровізації кадрових процедур та удосконалення платформи Єдиного порталу вакансій у сфері публічної служби.

Програма також передбачає збільшення охоплення молоді заходами НАДС до рівня не менше 15000 осіб на рік (у 2024 році – ~5000). Розширення аудиторії можливе завдяки впровадженню гібридних освітніх форматів (офлайн+онлайн), регіональних ініціатив та активному використанню цифрових платформ (Prometheus, EdEra, НАДС-портал).

Рівень довіри молоді до державної служби, за даними соціологічних опитувань, у 2024 році становив близько 38%. До 2030 року прогнозується його підвищення до 60%, що пов'язується з комплексним оновленням ціннісної політики у публічному секторі, розвитком етичного кодексу державного службовця, прозорістю процедур набору та реальним залученням молоді до прийняття рішень.

Кількість держорганів з діючими молодіжними кадровими програмами передбачається збільшити з 45 до щонайменше 100, охоплюючи як центральні, так і регіональні органи влади. Це можливе через інституціоналізацію позитивного досвіду, що вже апробований у рамках таких програм як «Публічний менеджмент» чи «Молодь на державній службі».

Нарешті, очікується зростання рівня задоволеності учасників молодіжних програм до не менше 90%, що буде досягнуто завдяки вдосконаленню методик наставництва, наявності чітких механізмів зворотного зв'язку, інклюзивному підходу до потреб учасників і підвищенню якості змістового наповнення програм.

Таким чином, усі цільові значення були обрані з урахуванням:

- прогнозованих демографічних і соціальних змін;
- кадрових потреб державного управління;
- інституційного потенціалу держави;
- орієнтації на європейські стандарти публічного управління;
- реалістичного сценарію реформ у сфері молодіжної кадрової політики.

Таке аналітичне обґрунтування дозволяє не лише коректно планувати реалізацію стратегії, а й здійснювати об'єктивну оцінку її ефективності у динаміці.

Реалізація запропонованої моделі дозволить забезпечити цілісність, керованість та гнучкість стратегії, а також адаптувати її до змін у середовищі публічного управління. Послідовне виконання кожного етапу у взаємодії з іншими інституціями дозволить сформувати конкурентоспроможний молодіжний

кадровий резерв, підвищити рівень довіри молоді до державної служби та забезпечити сталість державного управління в майбутньому.

Загалом запропоновані у межах дослідження напрями вдосконалення системи формування молодіжного кадрового потенціалу в публічному управлінні є відповіддю на виявлені виклики, що загрожують сталому оновленню та ефективному функціонуванню державної служби в Україні. Реалізація таких рішень, як відновлення єдиного національного порталу державних вакансій, інституційний розвиток системи кадрового резерву, створення прозорих механізмів кар'єрного зростання та конкурентної системи оплати праці, сприятиме не лише підвищенню престижу державної служби серед молоді, але й забезпечить стабільний приплив фахових, мотивованих і підготовлених кадрів у державні інституції. Впровадження чітких мотиваційних та адаптаційних механізмів дасть змогу знизити плинність кадрів і сформувати умови для довготривалої професійної реалізації молодих державних службовців.

Особливої уваги потребує компонент превентивного впливу – формування молодіжної залученості до процесів публічного управління ще на етапі громадянського становлення. Популяризація програм, таких як «Державотворець», «Молодіжний працівник», підтримка діяльності молодіжних рад, центрів, громадських організацій, молодіжних крил політичних партій, є дієвими інструментами розвитку політичної культури, відповідального лідерства та державницького мислення серед молоді. У цьому контексті НАДС має виступати координатором політики, аналітичним та методичним центром. Це дозволяє не лише готувати потенційні кадри для держслужби, але й закладати основи нової моделі державного управління, орієнтованої на суспільні потреби та цінності відкритості, підзвітності й ефективності.

У комплексі зазначені заходи сприятимуть якісній модернізації системи публічного управління, підвищенню інституційної спроможності держави та формуванню кадрового ресурсу, здатного ефективно реагувати на виклики сучасності, що є запорукою сталого демократичного розвитку України.

ВИСНОВКИ

У ході написання дипломної роботи було здійснено комплексне теоретико-практичне дослідження проблематики розвитку молодіжного кадрового потенціалу в системі публічного управління України. На основі опрацювання наукових джерел, нормативно-правових актів, аналітичної та статистичної інформації сформульовано низку висновків, які відображають логіку дослідження та його результати.

Досліджено теоретичні основи кадрового забезпечення у публічному управлінні, а також інструменти формування саме молодіжного кадрового потенціалу.

З'ясовано, що кадрове забезпечення у публічному управлінні – це сукупність процесів і заходів, спрямованих на залучення, розвиток, просування та утримання кваліфікованих кадрів у державному секторі. Законодавчі основи цього процесу визначаються Конституцією України, Законом «Про державну службу», Стратегією реформування державного управління, іншими нормативно-правовими актами. Ключовими принципами кадрової політики виступають: професіоналізм, політична нейтральність, стабільність, доброчесність та гендерна рівність. Підкреслено, що формування якісного кадрового складу держслужби є передумовою ефективного, результативного та відкритого державного управління.

Розкрито сутність поняття молодіжного кадрового потенціалу, визначено основні інструменти його формування. Проаналізовано діючі державні програми і ініціативи, зокрема: навчальні курси від НАДС, роботу молодіжних рад при ОМС та ЦОВВ, діяльність політичних молодіжних організацій. Виявлено, що попри наявність окремих ефективних інструментів, молодь часто залишається поза межами системного залучення до держслужби через брак координації, низький рівень поінформованості, обмежену інституційну підтримку та відсутність довгострокового бачення.

Здійснено аналіз поточного стану кадрової ситуації у сфері держслужби та ролі молодіжної політики у кадровому оновленні системи публічного управління.

Представлено сучасну динаміку залучення молодих спеціалістів до державної служби. За статистикою НАДС, у 2024 році лише близько 19% держслужбовців – особи віком до 35 років, при цьому спостерігається висока плинність кадрів і відсутність сталої кар'єрної траєкторії. Ключовими проблемами визначено: низьку привабливість державної служби для молоді, обмежені можливості професійного росту, брак мотивації та довіри до державних інституцій. Визначено потребу в якісному оновленні держапарату через системне залучення молоді.

Охарактеризовано діяльність Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) як центрального органу, відповідального за впровадження політики у сфері кадрового менеджменту. Проаналізовано ініціативи НАДС у напрямку підтримки молоді: запуск освітніх платформ, участь у створенні кадрового резерву, просвітницька діяльність, розвиток компетентнісного підходу до держслужби. Водночас вказано на потребу в поглибленні партнерства НАДС із вишами, молодіжними організаціями, місцевими радами, а також розширенні масштабів впровадження інноваційних форм підготовки молодих кадрів.

Розвиток молодіжного кадрового потенціалу в системі публічного управління вимагає цілісного стратегічного підходу, що поєднує аналітичну, організаційно-управлінську та інституційну складові. Запропоновано ефективну реалізацію такої стратегії, що передбачає не лише залучення молоді через сучасні комунікаційні інструменти, а й формування дієвих механізмів підтримки, навчання та професійного зростання. Важливою умовою є опора на актуальні дані, соціологічні дослідження та потреби ринку праці, що забезпечує адаптивність і результативність кадрової політики.

Ключовим є також створення інституційних умов для впровадження програм, що охоплюють підготовку молодих фахівців, формування кадрового резерву та відкритість конкурсних процедур. Регулярний моніторинг і

коригування впроваджених заходів дозволяють своєчасно реагувати на зміни в молодіжному середовищі та в системі публічного управління загалом. Таким чином, розроблені підходи створюють передумови для сталого оновлення державної служби, підвищення її ефективності та посилення довіри з боку молодого покоління.

Сформовано систему цілей, завдань і ключових показників ефективності (KPI) на період до 2030 року. Основними орієнтирами стратегії визначено: збільшення частки молоді у держслужбі до 30%, зростання кількості учасників стажувань до 7000 осіб на рік, підвищення рівня довіри до держслужби серед молоді до 60%, розширення охоплення освітніми програмами НАДС. Запропоновано ступеневий механізм реалізації стратегії за участі НАДС із визначенням ключових етапів: діагностика → планування → впровадження → моніторинг → коригування. Такий підхід забезпечує гнучкість, адаптивність і результативність реалізації державної молодіжної кадрової політики.

Отже, результати дипломного дослідження підтверджують, що сучасна система публічного управління України перебуває в стадії трансформації, яка потребує якісного кадрового оновлення через залучення молодих, ініціативних, фахових спеціалістів. Молодіжна політика має перейти від фрагментарних рішень до стратегічного підходу, заснованого на міжсекторальній взаємодії, постійному зворотному зв'язку та впровадженні інноваційних інструментів роботи з молоддю.

Сформована в роботі модель стратегії розвитку молодіжного кадрового потенціалу здатна стати основою для модернізації системи державної служби, посилення її інституційної спроможності та підвищення довіри з боку молодого покоління. Участь НАДС у реалізації цієї стратегії має бути системною, лідерською і відкритою до партнерства.

Таким чином, запропоновані в роботі підходи можуть стати основою для практичного впровадження кадрових ініціатив, орієнтованих на молодь, та закласти підґрунтя для формування професійного, етичного та стійкого державного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Без конкурсів було призначено 49,9 тис. держслужбовців у 2022-2023 роках – НАДС. Interfax. Ukraine, 2024. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/967361.html>
2. Біла Дар'я. Молодіжна політика: європейський досвід для України. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали 19-ої наук.-практ. конф., Дніпро, 2022 - С.50-52. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/8004e720-b6c3-4368-b7c9-595267790eb7>
3. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212с.
4. Державна цільова соціальна програма «Молодь України», офіційний веб-портал Міністерства молоді та спорту України URL: <https://mms.gov.ua/molodizhna-politika/realizaciya-derzhavnih-program-u-sferi-molodi/derzhavna-cilova-socialna-programa-molod-ukrayini>
5. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О.Ю. Оболенський. Київ : КНЕУ, 2005. 480 с
6. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. Приазовський економічний вісник. Вип. 3 (08). 2018. -С. 48-53. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/12.pdf
7. Дослідження Міністерство молоді та спорту України, ПРООН «EU4Recovery «Вплив війни на молодь в Україні – 2024» URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vplyv-viyny-na-molod-v-ukrayini-2024>
8. Дослідження НАДС «Молодь у місцевій владі: мотивації, виклики та інформаційні потреби URL: <https://par.in.ua/information/news/407-molod-u-mistsevii-vladi-motyvatsii-vyklyky-ta-potreby>
9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ,

2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
10. Закон України «Про державну службу» від 2016р., № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
 11. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 1997 р., № 280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
 12. Закон України «Про основні засади молодіжної політики», № 1414-IX, від 2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>
 13. Кагановська Т . Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. Форум права. 2008. № 1. С. 215- 220 URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/FP/2008-1/08ktetio.pdf>.
 14. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5 (10). С. 218–222. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf
 15. Ковтун М., Сікан Є. Залучення молоді на державну службу як основа побудови правової держави. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. Випуск 82: частина 2. С. 171-176 URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.27>
 16. Котельникова Ю.М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 19, 2018. С.201-208
 17. Луніна О.Є. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 4.
 18. Ляхоцький В.А. Кадрове забезпечення державної служби: теоретичні та практичні аспекти. К., 2018. С. 22
 19. Михненко А.М., Гончарук Н.Т., Прокопенко Л.Л. Державна кадрова політика: концептуальні основи, цілі, зміст і завдання. Менеджер. 2005. Вип. 3 (33). С. 20–26.

20. Міністерство молоді та спорту України, UNICEF «Аналіз утворення молодіжних рад в Україні» від 01.2024 р. URL: <https://mms.gov.ua/news/analiz-utvorennia-molodizhnykh-rad-v-ukraini>

21. Молодіжна політика в Україні: навчальний посібник / П. В. Горінов, Р. Г. Драпушко, Н. А. Драпушко, О. Є. Ільюк / за заг. ред. акад., проф. В. П. Андрущенка. Київ: Український державний університет імені Михайла Драгоманова, 2023. 304 с. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/41069/Horinov_Drapushko_Drapushko_Pliuk.pdf?sequence=1

22. НАДС «Стан впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад» (за підсумками 1 півріччя 2024 року) URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/stan-vprovadzhennia-systemy-oplaty-pratsi-na-osnovi-klasyfikatsii-posad-za-pidsumkamy-1-pivrichchia-2024-roku>

23. НАДС «Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2020 році» URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/statistichnij-zvit-pro-rezultati-monitoringu-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-u-2020-roci>

24. Назарова Г. В. Молодіжна кадрова політика: теоретичні аспекти та механізми реалізації // Державне управління. 2023. №4. С. 45-52.

25. Наказ Національної агенції з питань державної служби «Про затвердження Положення про Єдиний портал вакансій державної служби» № 114-22 від 11.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1496-22#Text>

26. Наказ Національної агенції з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, в державних органах» № 161-24, від 11.2024 р. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-provedennia-stazhuvannia-hromadian-z-chysla-molodi-iaki-ne-perebuvaiut-na-posadakh-derzhavnoi-sluzhby-v-derzhavnykh-orhanakh>

27. Наказ Національної агенції з питань державної служби «Про радника з питань молоді Голови Національного агентства України з питань державної

служби на громадських засадах» № 15-22 від 02.2022 р. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-radnyka-z-pytan-molodi-holovy-natsionalnoho-ahentstva-ukrainy-z-pytan-derzhavnoi-sluzhby-na-hromadskykh-zasadakh>

28. Нормативна база молодіжної сфери URL: <https://mms.gov.ua/molodizhna-politika/zakonodavstvo/normativna-baza-molodizhnoyi-sferi>

29. Оновлення процедури відбору на державну службу. Лабораторія законодавчих ініціатив. 2025. URL: https://www.parlament.org.ua/analytics/onovlennya-procedury-vidboru/?utm_source

30. Освітній серіал «Організація стажування молоді в органах публічної влади». Дія.Освіта URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/organising-internships-in-public-authorities>

31. П.В. Євдокимов. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні. Дисертація Запорізький національний університет, Запоріжжя, 2020. С.237 URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/07_2020/Yevdokymov.pdf

32. План для Ukraine Facility на 2024-2027 рр. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf?fbclid=IwY2xjawGYNuBleHRuA2FlbQIxMAABHZGwLj7tVTkp1_xW_vzf8dEP66OhRaRS7jUN18PBTNqp4AwDfP_KJrIAGg_aem_olbe89k0iRgJDAYvIegIIQ

33. Положення «Про Український молодіжний фонд», затверджено Постановою Кабінету Міністрів України № 182 від 02.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/182-2023-%D0%BF#n20>

34. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682>

35. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» № 500, від 10.2014 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

36. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» № 246, від 03.2016 року URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizaciya-i-provedennya-konkursiv-na-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi>

37. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення державної установи «Всеукраїнський молодіжний центр» та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» № 246, від 03. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2019-%D0%BF#Text>

38. Програма «Державотворець» URL: <https://www.facebook.com/derzhavotvorets/?locale=ua>

39. Результат дослідження НАДС «Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу» за 2024 р. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/Survey_Report_Youth_Engagement_to_Public_Service.pdf

40. Результати опитувань НАДС «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» за 2023 р. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu>

41. Роз'яснення Міністерства юстиції України «Молодь: її права та соціальне становлення в сучасній Україні» № 0032323-12, від 09.2012 р., URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0032323-12#Text>

42. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки, від 23 грудня 2020 р. № 1669-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1669-2020-%D1%80#Text>

43. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 арк.
44. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с
45. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7, част. 3. С. 95–98 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/26.pdf
46. Стажування - дієвий інструмент залучення молоді на публічну службу. Новини від Національного агентства з питань державної служби URL: <https://nads.gov.ua/news/stazhuvannia-diievyyi-instrument-zaluchennia-molodi-na-publichnu-sluzhbu>
47. Статистичні дані про склад державних службовців 2020-2024 рр., Національне агентство з питань державної служби URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki>
48. Терещенко Н.М. Державна служба: навч. посіб. К., 2017
49. Торбич А.В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. Академічні візії, Випуск 36/2024 С.1-8 URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1440/1312>
50. Указ Президента України «Питання Ради з молодіжних питань» №14/2022 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/142022-41165>
51. Указ Президента України «Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року» № 94/2021, від 03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text>
52. Функціонування служб управління персоналом. Національне агентство з питань державної служби URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>

53. Шевчук І.В. Залучення молоді як умова підвищення ефективності діяльності державної служби. Університетські наукові записки, 2014, № 1 (49), - С. 303-309 URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/429157.pdf>
54. Шехлович А.М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення Менеджмент і маркетинг Вісник економіки транспорту і промисловості № 81-82, 2023 288 інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій. 2014. 125 с. URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf.
55. HRMIS. Державна служба в Україні. Національне агентство з питань державної служби URL: <https://public.nads.gov.ua/>
56. OECD (2023), The Principles of Public Administration, OECD, Paris URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html
57. OECD. Public Employment and Management 2020
58. SIGMA Monitoring Reports. Public administration in Ukraine. Assessment against the Principles of Public Administration. OECD, 12.2023. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html
59. Stone R.J. Human Resource Management. Wiley, 2017. p. 45

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Визначення поняття «кадровий потенціал»

№	Автор (и), джерело	Визначення	Ключові слова
1	Кагановська Т.Є. [24]	багатогранне, збірне та багаторівневе явище з власною структурою, цілісною системою пов'язаних між собою процесів	Структура, система, процеси
2	Ковальова О. М. [25]	процес у вигляді ланцюга «пошук»-«відбір»-«залучення» необхідного кількісного та якісного складу працівників з метою проведення інтелектуальної праці для оптимального збалансування інтересів всіх зацікавлених осіб, здійснення стратегічного планування, мінімізації різноманітних ризиків з метою прибуткової діяльності підприємства та залучення інвестиційних коштів.	Пошук, відбір, особовий склад
3	Шехлович А. М. [54]	сукупні здібності і можливості персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб здійснювати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги серед конкурентів	Можливості персоналу, стратегічні переваги
4	Котельникова Ю.М.[27]	процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів	Процес, рішення цілеспрямовані дії.
5	Долга Г.В. [20]	комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування кар'єрними сходами, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників.	Відносини в системі, кар'єра, набір кадрів
6	Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. [46]	посадові особи, структурні ланки та організації, які безпосередньо виконують функції менеджменту персоналу або приймають закони, розробляють рекомендації, встановлюють правила, норми, вимоги чи характеристики	Посади, структура, функції менеджменту
7	Терещенко Н.М. [50]	система заходів щодо формування, використання, розвитку та збереження кадрового потенціалу, необхідного для ефективної діяльності органів державної влади	Системність, розвиток, збереження.
8	Луніна О.Є. [28]	організована діяльність із залучення, розміщення і розвитку кадрів, необхідних для реалізації управлінських рішень.	Управлінські рішення, залучення, розвиток
9	Михненко А.М., Гончарук Н.Т.[30]	складова управлінського процесу, що охоплює планування, підбір, розстановку та розвиток кадрів відповідно до стратегічних цілей організації.	Стратегія, управлінський процес, розстановка

Продовження табл. А.1

Визначення автора	Кадрове забезпечення у публічному управлінні – це система управлінських, організаційних та правових заходів, спрямованих на формування, оцінювання, адаптацію, розвиток і збереження кадрового потенціалу органів державної влади з метою ефективного виконання їхніх функцій.
-------------------	--