

УДК 351:005.95/.96

DOI: 10.31673/2786-7412.2026.021515

Лариса ШЕВЧЕНКО

здобувачка наукового ступеня PhD

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», м. Київ

ORCID: 0009-0006-6993-9202

e-mail: go.synergy25@gmail.com

Larisa SHEVCHENKO

PhD candidate

specialty 281 «Public Management and Administration», Kyiv

ORCID: 0009-0006-6993-9202

e-mail: go.synergy25@gmail.com

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF MECHANISMS
OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR THE DEVELOPMENT
OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL**

Анотація. У статті здійснено теоретичне узагальнення підходів до розвитку кадрового потенціалу публічного сектору з акцентом на визначенні його сутнісних характеристик, чинників формування та особливостей використання в умовах сучасних трансформацій. Обґрунтовано, що категорія «потенціал» має подвійне змістове навантаження, поєднуючи наявні можливості та приховані ресурси, що зумовлює доцільність застосування як статичного, так і динамічного підходів до її аналізу. На цій основі кадровий потенціал інтерпретується як інтегративна система, що включає сукупність професійних, освітніх, соціокультурних і психологічних характеристик персоналу, здатних забезпечувати ефективне функціонування органів публічної влади. У процесі дослідження встановлено, що якісне наповнення кадрового потенціалу визначає результативність управлінських рішень, що актуалізує необхідність його розгляду як відкритої системи, яка трансформується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Водночас доведено, що ефективність державного управління значною мірою залежить від здатності інституційного середовища виявляти та активізовувати приховані можливості службовців через механізми оцінювання, мотивації та професійного розвитку. Значну увагу приділено обґрунтуванню необхідності переходу до адаптивних моделей державного управління, що забезпечують гнучкість, інноваційність і здатність до реагування на зміни у сфері кадрового забезпечення. З'ясовано, що інтеграція цифрових інструментів у систему управління персоналом сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, забезпечує безперервний моніторинг кадрових процесів і формує основу для стратегічного планування. Водночас визначено, що ефективне управління кадровим потенціалом передбачає узгодження нормативно-правових засад із реальними компетентностями персоналу, а також поєднання освітніх,

організаційних і мотиваційних інструментів. Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що формування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу має ґрунтуватися на інтеграції системного, функціонального та ресурсного підходів, що у сукупності забезпечує підвищення ефективності публічної служби та створює передумови для сталого розвитку публічного сектору.

Ключові слова: кадровий потенціал, публічний сектор, державне управління, розвиток кадрового потенціалу, механізми державного управління, людський капітал.

Abstract. The article provides a theoretical generalization of approaches to the development of human resource potential in the public sector, with a focus on defining its essential characteristics, formation factors, and specific features of its utilization under conditions of contemporary transformations. It is substantiated that the category of «potential» carries a dual semantic meaning, combining existing capabilities and latent resources, which determines the expediency of applying both static and dynamic approaches to its analysis. On this basis, human resource potential is interpreted as an integrative system that includes a set of professional, educational, sociocultural, and psychological characteristics of personnel capable of ensuring the effective functioning of public authorities.

The study establishes that the qualitative content of human resource potential determines the effectiveness of managerial decision-making, which actualizes the need to consider it as an open system transforming under the influence of internal and external factors. At the same time, it is proven that the effectiveness of public administration largely depends on the ability of the institutional environment to identify and activate the latent capabilities of civil servants through mechanisms of evaluation, motivation, and professional development. Considerable attention is paid to substantiating the necessity of transitioning to adaptive models of public administration that ensure flexibility, innovativeness, and responsiveness to changes in the field of human resource provision.

It is determined that the integration of digital tools into the personnel management system contributes to improving the validity of managerial decisions, ensures continuous monitoring of HR processes, and forms the basis for strategic planning. At the same time, effective management of human resource potential requires alignment between regulatory and legal frameworks and the actual competencies of personnel, as well as the combination of educational, organizational, and motivational instruments. The generalization of the research results provides grounds to assert that the formation of mechanisms of public administration for the development of human resource potential should be based on the integration of systemic, functional, and resource-based approaches, which collectively enhance the effectiveness of the public service and create prerequisites for the sustainable development of the public sector.

Keywords: human resource potential, public sector, public administration, human resource potential development, mechanisms of public administration, human capital.

Постановка проблеми. Функціонування публічного сектору детермінується не стільки кількісними параметрами кадрового забезпечення, скільки його якісними характеристиками, що в сукупності формують кадровий потенціал як важливий ресурс державного управління. За таких умов управлінські рішення постають як інструмент цілеспрямованого впливу на відтворення,

розвиток і раціональне використання людського капіталу в публічній сфері. Посилення динаміки соціально-економічних трансформацій, поряд із поглибленням цифровізації управлінських процесів та інституційною модернізацією держави, об'єктивно ускладнює вимоги до змісту, структури та функціональних характеристик кадрового потенціалу. У цьому зв'язку теоретичне осмислення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу потребує зосередження на системній інтерпретації як інституційно зумовлених та функціонально інтегрованих сукупностей управлінських впливів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий доробок свідчить, що проблематика формування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу є широко досліджуваною, що зумовлено її значущістю для забезпечення ефективного функціонування публічного сектору. Передусім Михалевська Л. обґрунтовує сутність феномену кадрового потенціалу органів державної влади як інтегральної характеристики професійних, інтелектуальних і управлінських можливостей персоналу [1]. Польовий П. розширює теоретичне розуміння цієї категорії, акцентуючи увагу на її трансформації в умовах розвитку цифрового суспільства та необхідності адаптації управлінських підходів [2]. Аксьонова О, Волківська А., Яценко О., Якобчук В. та Завгородній А. досліджують теоретичні та організаційні аспекти формування і реалізації кадрової політики як базису механізмів державного управління [3]. Пуліна Т., Ткачук О. та Вафіна А. конкретизують підходи до розвитку кадрового потенціалу органів публічної служби [4]. Мельничук Т. розглядає управління кадровим потенціалом державної служби як процес, що передбачає узгодження цілей, функцій і ресурсів [5]. Незяць В. визначає шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування [6]. Богомолова К. та Подольська О. обґрунтовують напрями розвитку кадрового потенціалу органів публічної служби з урахуванням сучасних управлінських викликів [7]. Дмитренко Г. та Качан Я. акцентують увагу на професійному розвитку кадрового потенціалу публічної служби в умовах трансформаційних змін [8]. Вольська О. досліджує проблеми кадрового забезпечення органів влади та окреслює шляхи їх вирішення через удосконалення управлінських механізмів [9]. Іноземцева О. аналізує механізми державного управління розвитком кадрів у сфері цивільного захисту [10]. Бондарук С. розкриває механізм формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування [11]. Гура В. обґрунтовує механізми формування кадрового потенціалу для реалізації інноваційної політики у сфері соціального підприємництва [12]. Троян В., Рибак Г. та В'яткін Р. визначають механізми розвитку кадрового потенціалу для підтримки інноваційного підприємництва на рівні територіальних громад і регіонів [13]. Чернишова Л. та Бондар К. акцентують увагу на проблемах відтворення кадрового потенціалу в регіонах, що зазнали найбільших втрат унаслідок війни [14].

Метою статті є висвітлення теоретичних підходів до розвитку кадрового потенціалу публічного сектору, аналіз чинників його формування та використання, а також уточнення наукових підходів до організаційних і управлінських процесів у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Поняття «потенціал» має подвійне змістове навантаження: з одного боку, воно відображає рівень потужності певного явища, водночас з іншого – фіксує її прихований характер. У цьому контексті потенціал доцільно трактувати як сукупність наявних можливостей і латентних характеристик, які, за умови цілеспрямованого впливу, здатні розвиватися або залишатися нереалізованими [1, с. 188-189].

У цьому аспекті, зокрема, стає очевидним, що подвійна природа потенціалу визначає необхідність поєднання статичного й динамічного підходів до його аналізу, оскільки лише фіксація наявних характеристик не забезпечує повного розуміння можливостей розвитку. Відтак доцільним є врахування механізмів активізації прихованих ресурсів, що, своєю чергою, орієнтує державне управління на формування стимулюючого середовища.

Кадри виступають важливою ланкою організації суспільства, забезпечуючи його функціонування та подальший розвиток. Водночас це поняття має узагальнений характер, оскільки охоплює працівників різних сфер діяльності, професій, спеціальностей і видів праці. При цьому складність кадрового складу відображає структуру органів соціального управління, а також внутрішню ієрархію персоналу, а визначальною характеристикою є якість кадрів, що формується через підвищення освітнього рівня, загальної культури, набуття досвіду та професійного розвитку [7, с. 79].

Разом із тим, безумовно, важливим стає питання якісного наповнення кадрового потенціалу, адже саме воно визначає ефективність реалізації управлінських рішень. У цьому зв'язку важливо враховувати, що розвиток кадрового потенціалу не зводиться виключно до освітнього компоненту, а передбачає інтеграцію професійних, соціокультурних і мотиваційних характеристик.

Досить оптимальним підходом є розгляд кадрового потенціалу як відкритої системи, що постійно трансформується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Це, відповідно, зумовлює необхідність кардинального перегляду традиційних управлінських моделей, які переважно орієнтовані на адміністративні методи впливу. Натомість сучасні умови вимагають впровадження адаптивних механізмів державного управління, що передбачають гнучкість, інноваційність та здатність до швидкого реагування на зміни у сфері кадрового забезпечення.

Складовими елементами, що формують зміст поняття «кадровий потенціал», є рівень освіти, кваліфікації, професійні навички та здібності, а також психологічні характеристики працівників, які здійснюють відповідну діяльність. При цьому зазначені компоненти, зокрема, у сукупності визначають здатність персоналу ефективно виконувати професійні функції та адаптуватися до змін у сфері діяльності [14, с. 128].

У цьому контексті, відповідно, простежується, що кадровий потенціал доцільно розглядати як категорію, яка інтегрує як формалізовані та неформалізовані характеристики працівників. Водночас важливо враховувати, що саме поєднання професійних і психологічних складових забезпечує стійкість функціонування системи публічного управління. Крім того, особливо актуальним є врахування характеру зазначених складових, оскільки вони змінюються під впливом соціально-економічних умов, що, своєю чергою, зумовлює необхідність

трансформації до моделей управління, орієнтованих на довгострокове прогнозування потреб у кадрах і формування резервів.

Згідно інформацією у джерелі [2], кадровий потенціал органів публічної влади трактується як сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, трудові можливості, що визначаються чисельністю, віковою структурою та професійними ознаками, а також як інтегральна здатність кадрового ресурсу публічних службовців до виконання управлінських функцій і реалізації завдань державної політики.

Разом із тим, безперечно, важливо акцентувати увагу на інтегративному підході до трактування поняття «кадровий потенціал», який поєднує ресурсну, функціональну та системну інтерпретації, й дозволяє розглядати кадровий потенціал як механізм реалізації управлінських цілей через ефективне використання людського капіталу.

Так, кадровий потенціал державного службовця визначається як здатність кадрів, що включає їх приховані якості. Водночас ця здатність обумовлюється функціями державного управління, пов'язаними з формуванням і реалізацією державної політики. При цьому вона відображає специфічні риси державного управління, а саме задатки, навички, вміння та досвід, необхідні для виконання управлінських завдань [1, с. 193].

У цьому контексті простежується, що ефективність державного управління безпосередньо залежить від здатності виявляти та активізовувати приховані можливості службовців. Наведене пояснюється тим, що наявність потенційних якостей сама по собі не гарантує результативності без належного інституційного середовища. Відтак формування механізмів державного управління має передбачати створення умов для цілеспрямованого розкриття професійних і особистісних характеристик кадрів через систему оцінювання, мотивації та розвитку.

Поряд з тим, кадровий потенціал людських ресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування визначається як комплекс властивостей, схильностей, а також громадянських, моральних і професійних здібностей службовця. Водночас ці характеристики визнаються та розвиваються у процесі професійної діяльності. При цьому важливе значення мають і приховані особистісні резерви, які можуть бути сформовані або активізовані для досягнення поточних і стратегічних цілей розвитку громади [3].

З погляду публічного управління кадровий потенціал громади визначається як системна основа реалізації стратегій місцевого розвитку, при цьому, зокрема, провідну роль відіграють компетентні управлінці, ініціативні підприємці, кваліфіковані експерти та активні громадяни. Водночас зазначений аспект передбачає узгодження інституційних, організаційних і соціальних складових, що, своєю чергою, забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку територій.

У цьому контексті доцільно акцентувати увагу на тому, що формування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу ґрунтується функціональному підході, оскільки саме так забезпечується узгодженість управлінських рішень і кадрових процесів.

У контексті інноваційного розвитку територіальних громад важливим також є інтегративний підхід до розуміння кадрового потенціалу, оскільки він розглядає людський ресурс як складову інноваційної екосистеми, здатну генерувати, впроваджувати та поширювати нові знання, технології й організаційні

рішення [13]. Разом із тим обґрунтованим є твердження, що ефективне функціонування інноваційної моделі кадрового потенціалу передбачає наявність відповідних інституційних механізмів, які забезпечують підтримку професійного розвитку та стимулювання інноваційної активності. З огляду на це, важливим є впровадження адаптивних управлінських інструментів, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби ринку праці.

Кадровий потенціал інтегрується у систему соціалізації та професійної взаємодії працівників органів публічної влади та інших інституцій, при цьому він виступає складовою концепцій професійної діяльності [9, с. 189]. Відтак така інтеграція забезпечує формування спільних цінностей, норм і стандартів професійної поведінки. Управління розвитком кадрового потенціалу державної служби визначається як процес впливу на сукупність державних службовців, які працюють у відповідних органах влади. Воно охоплює їх професійні можливості та здатність виконувати службові функції [5, с. 83].

Своєю чергою, розвиток кадрового потенціалу публічної служби передбачає активізацію різних складових потенціалу персоналу. До них належать фізіологічний, морально-психологічний, трудовий та інтелектуальний компоненти. Включаються й освітній, творчий, комунікативний і лідерський потенціали. Кожен із них визначає рівень професійної спроможності державних службовців [8, с. 98].

Таке трактування розвитку кадрового потенціалу зумовлює необхідність комплексного управлінського впливу. Воно вимагає узгодження освітніх, організаційних і мотиваційних інструментів, які забезпечуватимуть збалансований розвиток особистісних і професійних якостей службовців. Натомість формування кадрового потенціалу визначається як важлива функція діяльності державних установ, організацій і підприємств, саме тому воно охоплює процес забезпечення відповідними людськими ресурсами [1, с. 192]. У цьому вимірі простежується, що кадровий потенціал виступає базовою складовою механізмів державного управління, оскільки він безпосередньо забезпечує реалізацію функцій влади.

Водночас стає очевидним, що поєднання інституційних і інноваційних інструментів формує новий формат управління кадровим потенціалом. Важливу роль у підготовці кадрів відіграє концепція Human-Centered Design, яка, зокрема, забезпечує розвиток емпатії, креативності, критичного мислення та здатності до співпраці. Наведене, відповідно, формує компетентності соціального інноватора та підвищує якість управлінських рішень [12, с. 81].

З огляду на це запропоноване бачення формування кадрового потенціалу розширює межі традиційного управління персоналом. Воно, зокрема, інтегрує стратегічні, освітні та соціальні інструменти в єдину систему, що у підсумку забезпечує підвищення ефективності механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу. Ефективне управління кадровими ресурсами потребує комплексного підходу, саме тому воно включає модернізацію освітніх програм і покращення практичної підготовки. Управління також передбачає запровадження контролю якості навчання та посилення міжнародної співпраці. Цифровізація, при цьому, виступає важливим напрямом розвитку кадрової системи. Створення єдиної інформаційно-аналітичної системи моніторингу кадрового потенціалу, зокрема, дозволяє оперативно оцінювати потреби у фахівцях, що відповідно, забезпечує коригування навчальних програм та оптимізацію кадрового планування [10, с. 255].

У цьому контексті доцільно зазначити, що інтеграція цифрових інструментів у систему управління персоналом формує нову якість управлінських процесів, оскільки вона забезпечує безперервний обіг даних і підвищує обґрунтованість рішень.

До основних принципів розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби належать принципи демократичного відбору, що, зокрема, забезпечує відкритість і прозорість кадрових процедур. Принцип постійного накопичення професійних знань, при цьому, спрямований на безперервний розвиток компетентностей державних службовців. Просування кар'єрними сходами на основі ділових якостей, відповідно, визначає об'єктивність оцінювання персоналу. Заохочення до роботи та контроль трудової діяльності, водночас, забезпечують належний рівень виконавської дисципліни [4, с. 48].

Водночас стає очевидним, що поєднання зазначених принципів формує цілісну систему управління розвитком кадрового потенціалу. Така система, хоча і потребує узгодження інституційних механізмів, дозволяє підвищити ефективність функціонування публічної служби. Особливо важливим є те, що запропоноване поєднання цифрових інструментів і принципів кадрової політики забезпечує кардинальне оновлення механізмів державного управління. Воно, зокрема, орієнтує систему на прогнозування потреб у персоналі та своєчасне реагування на виклики. Підбір і відбір кадрів визначається як вирішальний етап формування кадрового потенціалу, саме тому він спрямований на залучення компетентних і висококваліфікованих фахівців. Для цього застосовуються конкурсні процедури, що забезпечують прозорість та об'єктивність процесу. На цьому етапі, зокрема, впроваджуються сучасні методи відбору, включаючи інтерв'ю, тестування професійної компетентності та оцінку особистих якостей кандидатів, що, відповідно, підвищує якість кадрового складу органів публічної влади [11, с. 17].

У цьому аспекті доцільно зазначити, що ефективний добір персоналу формується на засадах поєднання компетентнісного та поведінкового підходів, оскільки саме така інтеграція дозволяє оцінити професійні знання та здатність до управлінської діяльності.

Основні напрями роботи з кадровим потенціалом органів державної влади і місцевого самоврядування визначаються нормативно-правовими актами, зокрема законами України, указами Президента України та постановами Кабінету Міністрів України. Вони, відповідно, виступають методологічною основою для формування кадрової політики, що дозволяє окреслити шляхи подолання суперечностей між зростаючими вимогами до посадових осіб і рівнем їх професійної підготовки. У зазначеному контексті стає очевидним, що модернізація механізмів державного управління кадровим потенціалом потребує узгодження нормативних вимог із реальними компетентностями персоналу, оскільки така невідповідність знижує ефективність управлінських процесів.

Водночас важливим є обґрунтування перспективних напрямів формування професійного потенціалу управлінських кадрів нового типу, що передбачає їх безперервний особистісний і професійний розвиток. Наявність професійної управлінської підготовки, при цьому, виступає важливою умовою ефективної діяльності. Позитивна мотивація до продуктивної роботи, своєю чергою, забезпечує результативність виконання службових обов'язків у сучасних умовах [6, с. 133]. Відтак особливо гостро постає потреба у впровадженні

інтегрованих механізмів розвитку кадрового потенціалу, які поєднують нормативно-правове регулювання, освітні інструменти та мотиваційні чинники.

Висновки. Таким чином, теоретичне узагальнення підходів до формування та розвитку кадрового потенціалу публічного сектору поєднує актуалізовані та латентні можливості людських ресурсів і потребує системного управлінського впливу. Водночас ефективність функціонування публічної служби визначається рівнем узгодженості інституційних, освітніх і мотиваційних механізмів розвитку персоналу. Поряд із цим сучасні трансформаційні процеси, зокрема цифровізація та інноваційний розвиток, зумовлюють необхідність переорієнтації управлінських моделей у напрямі їх адаптивності, гнучкості та інтегрованості, що забезпечує своєчасне реагування на зміни у сфері кадрового забезпечення. З огляду на зазначене формування ефективних механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу передбачає узгодження нормативно-правових засад із фактичним рівнем професійних компетентностей персоналу, а також інтеграцію цифрових інструментів аналізу, прогнозування та планування кадрових процесів, що у підсумку створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, забезпечення стратегічної орієнтації кадрової політики та досягнення сталого розвитку публічного сектору.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Михалевська Л. Б. Сутність феномену кадровий потенціал органів державної влади. Менеджер. 2015. № 1. С. 186–195. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nzhm_2015_1_30.pdf (дата звернення: 16.04.2026).
2. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.100>.
3. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30>.
4. Пуліна Т. В., Ткачук О. Ю., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.12.44>.
5. Мельничук Т. П. Управління кадровим потенціалом державної служби. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2019. № 1(65). С. 80–84. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2019/17.pdf (дата звернення: 16.04.2026).
6. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. № 1(40). С. 130–136. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN

- N&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dums_2019_1_1_8.pdf (дата звернення: 16.04.2026).
7. Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 3. С. 74–81. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7>.
 8. Дмитренко Г. В., Качан Я. В. Професійний розвиток кадрового потенціалу публічної служби в сучасних українських реаліях. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 3. С. 95–101. DOI: <https://doi.org/10.32886/instzak.2020.03.1>.
 9. Вольська О. М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 2. С. 186–193. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.2.23>.
 10. Іноземцева О. Б. Механізми державного управління розвитком кадрів у сфері цивільного захисту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. С. 250–256. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.250>.
 11. Бондарук С. В. Механізм формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 16–19. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190>.
 12. Гура В. Механізми формування кадрового потенціалу для реалізації інноваційної політики у сфері соціального підприємництва. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 12. С. 72–83. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-5-12-72-83>.
 13. Троян В., Рибак Г., В'яткін Р. Механізми розвитку кадрового потенціалу для підтримки інноваційного підприємництва у територіальних громадах та регіонах. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-67>.
 14. Чернишова Л. І., Бондар К. Р. Проблеми відтворення кадрового потенціалу в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок війни. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7–8(308–309). С. 126–133. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-126-133>.

REFERENCES

1. Mykhalevska, L. B. (2015). Sutnist fenomenu kadrovyyi potentsial orhaniv derzhavnoi vlady. *Menedzher*, 1, 186–195. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nzhm_2015_1_3_0.pdf [In Ukrainian].
2. Polovyi, P. V. (2022). Kadrovyyi potentsial orhaniv publichnoi vlady v umovakh rozvytku tsyvrovoho suspilstva: Teoretychnyi aspekt. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.100> [In Ukrainian].
3. Aksonova, O. V., Volkivska, A. M., Yatsenko, O. M., Yakobchuk, V. P., & Zavhorodnii, A. A. (2022). Teoretychni ta orhanizatsiini aspekty formuvannia ta realizatsii kadrovoyi polityky v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho

- samovriaduvannia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30> [In Ukrainian].
4. Pulina, T. V., Tkachuk, O. Yu., & Vafina, A. O. (2018). Rozvytok kadrovoho potentsialu orhanu publichnoi sluzhby. *Ekonomika ta derzhava*, 12, 44–49. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.12.44> [In Ukrainian].
 5. Melnychuk, T. P. (2019). Upravlinnia kadrovym potentsialom derzhavnoi sluzhby. *Derzhava ta rehiony*, 1(65), 80–84. Retrieved from http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2019/17.pdf [In Ukrainian].
 6. Neziat, V. I. (2019). Shliakhy formuvannia kadrovoho potentsialu posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 1(40), 130–136. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dums_2019_1_18.pdf [In Ukrainian].
 7. Bohomolova, K. S., & Podolska, O. V. (2020). Rozvytok kadrovoho potentsialu orhanu publichnoi sluzhby. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 5(3), 74–81. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7> [In Ukrainian].
 8. Dmytrenko, H. V., & Kachan, Ya. V. (2020). Profesiyni rozvytok kadrovoho potentsialu publichnoi sluzhby v suchasnykh ukrainskykh realiiakh. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 3, 95–101. <https://doi.org/10.32886/instzak.2020.03.1> [In Ukrainian].
 9. Volska, O. M. (2020). Kadrove zabezpechennia orhaniv vlady: Problemy ta shliakhy vyrishennia. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, 2, 186–193. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.2.23> [In Ukrainian].
 10. Inozemtseva, O. B. (2025). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia rozvytkom kadriv u sferi tsyvilnoho zakhystu v Ukraini. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 5, 250–256. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.250> [In Ukrainian].
 11. Bondaruk, S. V. (2024). Mekhanizm formuvannia kadrovoi polityky v systemi mistsevoho samovriaduvannia. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 7, 16–19. <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190> [In Ukrainian].
 12. Hura, V. (2025). Mekhanizmy formuvannia kadrovoho potentsialu dla realizatsii innovatsiinoi polityky u sferi sotsialnoho pidpriemnytstva. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, 12, 72–83. <https://doi.org/10.31470/2786-5-12-72-83> [In Ukrainian].
 13. Troian, V., Rybak, H., & Viatkin, R. (2025). Mekhanizmy rozvytku kadrovoho potentsialu dla pidtrymky innovatsiinoho pidpriemnytstva u terytorialnykh hromadakh ta rehionakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-67> [In Ukrainian].
 14. Chernyshova, L. I., & Bondar, K. R. (2023). Problemy vidtvorennia kadrovoho potentsialu v rehionakh, yaki naibilshe postrazhdaly vnaslidok viiny. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 7–8(308–309), 126–133. [In Ukrainian].

Received (надійшла до редакції): 14.04.2026

Accepted (прийнята до друку): 15.05.2026

Published (опублікована): 12.06.2026