

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 5.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.5.18>**

**УДК 351**

*Н. В. Олійник,*

*аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID:<https://orcid.org/0000-0002-3447-5122>*

## **СУТНІСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

*N. Oliynyk,*

*Postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv*

## **THE ESSENCE OF PERSONNEL POTENTIAL: THEORETICAL ASPECT**

*У статті досліджено теоретичні підходи до визначення кадрового потенціалу. Проаналізовано наукові публікації з даної проблеми. Розглянуто сучасний стан та проблеми пов'язані з кадровим потенціалом державної служби та органів публічної влади. Доведено, що розвиток суспільства ґрунтується на суспільних відносинах, в яких основою є самодостатня особистість. Встановлено, що в умовах стрімких змін зросли та змінилися вимоги до сутності та ролі «кадрового потенціалу». Закцентовано увагу, що створення ефективної системи публічної служби вимагає осучаснення підходів до формування нового типу державного службовця з новими рисами. Встановлено, що визначальним фактором впливу на формування кадрового потенціалу стала війна, адже сформувалася нова особистість,*

людина-раціонал, якісно нова українська ідентичність, яка усвідомлює свою сутність шляхом ідентифікації себе з українським народом. У статті розкрито понятійно-термінологічний апарат кадрового потенціалу. З'ясовано, що багато авторів по різному трактують сутність кадрового потенціалу, виділяють різні підходи, а тому й досі не має усталеної термінологічної визначеності. Детально досліджено сутність та значення окремих складових кадрового потенціалу: «кадри» та «потенціал»; узагальнено та систематизовано теоретичні положення поняття «кадрового потенціалу», «кадрового потенціалу державної служби» та «кадрового потенціалу органів публічної влади». У статті не протиставлено різні концепції та теорії, а вказано на фундаментальну проблему пошуку філософських засад дослідження сутності та змісту кадрового потенціалу. Запропоновано розглядати кадровий потенціал, як складне, багатогранне поняття та цілісну, мінливу систему, яку складають здібності й потенційні можливості кадрів, що дозволяють реалізуватися у професійній сфері та забезпечувати досягнення цілей розвитку організації. Результатом проведеного дослідження стало авторське визначення дефініцій «кадровий потенціал», «кадровий потенціал державної служби» та «кадровий потенціал органів публічної влади».

*The article examines theoretical approaches to the definition of human resources potential. The scientific publications are analyzed. The current state and problems related to the human resources potential of the civil service and public authorities are considered. It is proved that the development of society is based on social relations in which the basis is a self-sufficient personality. It is established that in the context of rapid changes, the requirements for the essence and role of "human resources" have increased and changed. It is emphasized that the creation of an effective public service system requires modernization of approaches to the formation of a new type of civil servant with new features. The author establishes that the war became the determining factor influencing the*

*formation of human resources, since a new personality, a rational person, a qualitatively new Ukrainian identity was formed, which realizes its essence by identifying itself with the Ukrainian people. The article reveals the conceptual and terminological apparatus of human resources. It is found that many authors have different interpretations of the essence of human resources potential, distinguish different approaches, and therefore there is still no established terminological definition. The essence and significance of individual components of human resources potential are studied in detail: "personnel" and "potential"; theoretical provisions of the concepts of "human resources", "human resources of the civil service" and "human resources of public authorities" are generalized and systematized. The article does not oppose different concepts and theories, but points to the fundamental problem of finding the philosophical foundations for studying the essence and content of human resources potential. The author proposes to consider human resources potential as a complex, multifaceted concept and an integral, changing system consisting of the abilities and potential capabilities of personnel that allow them to realize themselves in the professional sphere and ensure the achievement of the organization's development goals. The result of the study was the author's definition of the definitions of "human resources", "human resources of the civil service" and "human resources of public authorities".*

**Ключові слова:** *кадри, кадри органів публічної влади, потенціал, кадровий потенціал; кадровий потенціал державної служби, кадровий потенціал органів публічної влади.*

**Keywords:** *personnel, potential, personnel potential; personnel potential of state services, personnel potential of public authorities.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** *Кадровий потенціал – це одна з найдавніших сфер наукових досліджень та водночас цей*

феномен потребує докорінного переосмислення в контексті нинішніх трансформаційних змін, яких зазнає українське суспільство і людина.

В сучасних умовах відбуваються багатоаспектні зміни усієї системи публічного управління та публічної служби. Публічне управління повинно забезпечувати швидке, якісне і безперервне функціонування держави в складних умовах, постійно підвищувати ефективність роботи органів публічної влади.

Рівень розвитку сучасного суспільства ґрунтується на суспільних відносинах, в яких основою є особистість, яка постійно розвивається, вдосконалюється, пізнає світ, вивчає себе та формує цінності.

Зміни в суспільстві, оснащення публічної служби новітніми технічними засобами, сприяють формуванню нового типу державного службовця – талановитого, компетентного, високоосвіченого, з такими характерними якостями, як професіоналізм, раціональність, прагматизм, впевненість, зваженість та рішучість у прийнятті рішень, самостійність, відповідальність. А відтак, зростають та змінюються вимоги до сутності та ролі «кадрового потенціалу».

У зв'язку з цим логічним виглядає твердження Е. Афоніна, що провідним психотипом сучасного українця є, умовно кажучи, «раціональний психосоціальний тип» людини, яка спирається на раціональний спосіб прийняття рішень. За його визначенням, самодостатній особистості притаманна ідеалістична картина світу, орієнтація на індивідуальні та утилітарні цінності, сенсорно-логічне мислення, реформаторська активність і самоконтроль [1].

Отже, в умовах війни сформувалася нова особистість – людина-раціонал, яка усвідомлює свою сутність та ідентифікує себе з українським народом. Цілком достовірно, що саме тепер в основі кадрового потенціалу органів публічної влади чітко проглядається соціальний портрет сучасного українця .

Погоджуємося з висновками Е. Афоніна та Ю. Мартинова щодо якісних змін у суспільній свідомості громадян та становленні української ідентичності, вільної від будь-яких символів тоталітаризму [2]. Тобто, йдеться про людей певного психологічного складу (психосоціального типу) [3].

Під час війни держава стала не лише більш зацікавлена, а й залежною від розвитку потенціалу, закладеного в людині. У органів публічної влади постає висока потреба в нарощенні кадрового потенціалу. А цей процес можливий лише через нове осмислення та сутнісне оновлення феномену «кадровий потенціал».

За сталою європейською практикою, гарантією ефективності такого осмислення, стає міждисциплінарний синтез, у центрі якого знаходиться людина з її особистими потребами. Така нова людина – складна і багатогранна особистість, тісно пов'язана з сучасними динамічними умовами, які штовхають її на шлях безперервного, інтенсивного розвитку.

Таким чином, актуальність вивчення питань, пов'язаних з кадровим потенціалом, обумовлена не лише інтересом до вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом. Створення ефективної системи публічної служби вимагає осучаснення підходів до формування нового типу державного службовця з новими рисами.

Очевидно, зазначена обставина потребує теоретичного опосередкування феномену «кадровий потенціал» та вимагає формування чіткого понятійного апарату.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питанням понятійно-термінологічного апарату кадрового потенціалу присвячена значна кількість досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців.

Досить ґрунтовні дослідження кадрового потенціалу мають відомі українські вчені: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, М. Білинська, Т. Гаман, Л. Гогіна, Н. Гончарук, Д. Дзвінчук, І. Дашко, С. Зелінський, Л. Михалевська,

Н. Нижник, Н. Обушна, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Прудіус, С. Селіванов, С. Хаджирадєва та інші.

Теоретичним підґрунтям досліджень сутності кадрового потенціалу стають фундаментальні положення вчених Т. Балановської, Т. Білорус, О. Бугуцького, В. Гриньової, Г. Дмитренка, І. Завадського, А. Колота, О. Крушельницької, В. Кропивко, О. Носенко, В. Онікієнка, О. Онищенко, Г. Щокіна, В. Юрчишин та ін.

Проблеми кадрового потенціалу досліджували такі зарубіжні вчені, як Е. Лоулер, Е. Мейо, А. Моріта, Л. Портер, Є. Старобинський, Ф. Тейлор та інші.

Аналіз наукових доробок показав, що багато авторів по різному трактують сутність кадрового потенціалу, виділяють різні підходи, а тому й досі не має усталеної термінологічної визначеності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання)** – дослідити теоретичні підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал», узагальнити і систематизувати теоретичні положення визначення сутності кадрового потенціалу державної служби та кадрового потенціалу органів публічної влади

#### ***Виклад основного матеріалу дослідження.***

Основою формування кадрового потенціалу державної служби та публічної влади виступає державна кадрова політика, як генеральний напрям кадрової роботи, що характеризується сукупністю принципів, методів, форм, організаційного механізму розробки цілей і завдань, спрямованих на добір, призначення, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, оцінки та просування публічних службовців.

Однак, швидкі зміни в суспільстві, що відбуваються в умовах російсько-української війни, сприяли формуванню нової особистості, нового типу державного службовця та змушують шукати нові підходи до визначення, формування та розвитку кадрового потенціалу.

Зазначене дає змогу стверджувати, що старі підходи формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби вичерпали себе та створили наступні проблеми:

- відсутність стратегічного планування та стратегічного управління кадрами публічної служби;

- невідповідність кадрової політики вимогам надшвидких змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі;

- недосконалість законодавчої бази, що дозволяє кадровим процесам набувати системності, науковості та високої організованості з урахуванням європейських стандартів; - проблема наявності прірви між поколіннями кадрового корпусу державних службовців;

- неефективність функціонування конкурсної системи відбору кадрового складу державної служби;

- неефективність щорічної оцінки;

- застарілі стандарти оплати праці та невідповідність диференціації матеріального заохочення фахівців різних кваліфікацій.

Ситуація, яка склалася у сфері публічної служби, може вийти в будь який момент з-під контролю та вимагає нового осмислення та сутнісного оновлення феномену «кадровий потенціал».

Згідно з настановами відомого філософа Декарта, який вважав, що всі ключові поняття та межі мають бути чітко визначені, вважаємо за доцільне розглянути значення окремих складових цього дослідження: «кадри» та «потенціал» [4].

Відомо, що своє історичне походження слово «кадри» отримало з французької мови (*cadres* – рама або рамка), до якої потрапило з латині (*quadrum* – чотирикутник). Ще на початку XIX ст. цей термін використовувався для позначення постійного штату військових підрозділів. Згідно тлумачного словника існує визначення поняття «кадри», як основний

склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи тощо [5, с. 513].

Кадри – невід’ємна частина механізму соціального управління, що розглядається у двох сферах – державній і недержавній. Кадри в апараті держави як суб’єкта управління соціальними процесами є головним джерелом і рушійною силою втілення в життя державних задумів і програм, прийнятих законодавчих актів. Це той елемент, завдяки якому держави здобувають стабільність, усталюють організацію своєї життєдіяльності або ж стають некерованими, вступаючи у смугу виснажливої дезорганізації [6, с. 83].

Кадри – поняття багаторівневе, збірне, оскільки воно об’єднує працівників різних галузей діяльності, професій, спеціальностей, видів праці. [7, с. 8].

На нашу думку, кадри є стратегічним фактором успішного існування і розвитку будь-якої організації. В публічному управлінні кадрове забезпечення відіграє вирішальну роль в якісному наданні публічних послуг населенню, що, безумовно, впливає на рівень і якість життя населення.

Отже, термін *«кадри органів публічної влади»* можемо трактувати як штатний склад працівників органів публічної влади, які мають певний рівень кваліфікації професійної підготовки та досвіду, необхідних для виконання покладених на них функцій та завдань.

За з’ясуванням змісту поняття «потенціал» звернемося до енциклопедій та словників. У словнику слів іншомовного походження термін «потенціал» (з латини – *potentia* – сила, міць, потужність) тлумачать, як сукупність засобів, можливостей у певній галузі [8, с. 395]. В українській мові слово «потенціал» також означає сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері [5, с.1087].

В енциклопедичному словнику з державного управління знаходимо у досить широкому трактуванні термін «кадровий потенціал», як сукупність



усіх засобів, запасів, джерел; можливості, засоби; можливості окремої людини, суспільства, держави в певній галузі; поліфункціональне поняття, яке характеризує закладені та набуті здібності особистості, тощо [9, с.309].

Ковальова О.М. визначає сутність поняття «кадровий потенціал», як використовувані сьогодні та передбачувані трудові можливості [10].

Ця теза є дуже співзвучною із визначенням А.І. Турчинова, який трактує термін «кадровий потенціал» як персоніфіковану робочу силу [11, с. 362].

Якщо вірити цим версіям, то науковці ототожнюють кадровий потенціал із наявними кадрами організації, тобто визначають кадровий потенціал через просту наявність (сукупність) працівників. На нашу думку, дане поняття слід розглядати більш широко.

Гриньова В.М. та Писаревська Г.І. взагалі розглядають кадровий потенціал, як вимір (величину) можливої участі працівників у діяльності організації [12].

Особливий інтерес являє собою наукова позиція Гонтюка В.А, який розглядає кадровий потенціал з точки зору теоретико-методичних, практичних положень щодо управління кадровим потенціалом з урахуванням компетентнісного підходу. Автор вважає, що кадровий потенціал 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 підприємства. Гонтюк В.А. виділяє структурні елементи (психофізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний та трудовий) та пропонує модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу і компетенцій працівників [13, с. 13].

Головною метою формування кадрового потенціалу — є забезпечення підприємства необхідним людським капіталом, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей. Якості, здібності і можливості працівників можуть бути як задіяні, так і не задіяні у трудовій діяльності. Вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Тому необхідно розвивати кадровий потенціал та постійно здійснювати управління з урахуванням динаміки еволюціонування організації як на етапі формування, так і в процесі використання кадрового потенціалу [14].

Синтез поглядів на природу зазначених вище понять, дає змогу зробити висновок, що серед науковців переважає підхід до визначення кадрового потенціалу як сукупності особистісних та професійних характеристик працівників.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можемо визначити категорію «*кадровий потенціал*», як складне, багатогранне поняття, сукупність здібностей і потенційних можливостей кадрів, що дозволяють реалізуватися у професійній сфері та забезпечувати досягнення цілей розвитку організації.

За енциклопедичним словником з державного управління поняття «кадровий потенціал державної служби» трактується як «сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, які забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців.» [9, с. 309].

Михалевська Л.Б. визначає поняття «кадровий потенціал державної служби», як здатність кадрів, яка зумовлена певними функціями державного управління з формування та реалізації державної політики та характеризує специфічні риси, що притаманні державному управлінцю, специфічні задатки, навички, вміння, досвід, які потрібні при виконанні завдань державного управління і можуть бути розкриті за певних обставин [15, с. 8].

Слід зазначити, що серед науковців існують також інші підходи до визначення цього феномену.

Згідно з тлумаченнями О.І. Пархоменко-Куцевіл, кадровий потенціал державної служби, складається з кадрового потенціалу кожного з працівників. Автор справедливо зазначає, що кадровий потенціал – це «... здатність (приховані якості) кадрів, що зумовлена певними функціями державного управління щодо формування та реалізації державної політики, характеризує специфічні риси, притаманні державному управлінцеві, специфічні задатки, навички, вміння, досвід, що потрібні під час виконання завдань державного управління і можуть бути розкриті за певних обставин» [16, с. 17–18].

Так, Н. І. Обушна та С. В. Селіванов пропонують розглядати поняття «кадровий потенціал державної служби» як цілісну відкриту й мінливу систему, що представлена сукупністю здатностей і можливостей фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави [17, с. 206]. На наш погляд, такий підхід є найбільш актуальним і відповідним до нинішніх викликів.

Враховуючи етимологічне значення та досить широке трактування поняття «потенціал», вважаємо за доцільне розглядати дефініцію «кадровий потенціал державної служби» в більш широкому значенні.

Проведений аналіз публікацій категорії «кадровий потенціал органів публічної влади» показав, що досить часто науковці ототожнюють поняття державної служби та публічної влади.

Так, С. К. Богомолова та О. В. Подольська стверджують, що кадровий потенціал публічної служби потрібно розглядати, як сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, що забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців. [18, с. 79].

Заслуговує на увагу комплексне дослідження Польового П.В., який запропонував дефініцію «кадровий потенціал органів публічної влади» розглядати «як відкриту змінну систему, яка представлена сукупністю кількісного і якісного складу працівників з відповідними професійними компетентностями та навиками з метою досягнення цілей сталого розвитку громади, міста, регіону та країни» [19].

Досліджуючи кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування А. К. Мосумова визначає кадровий потенціал як сукупність професійно-кваліфікаційних, трудових, психологічних та фізіологічних компонентів персоналу, які спрямовані на досягнення максимально можливого результату проведення ефективного кадрового менеджменту у внутрішньому і зовнішньому середовищі для підвищення ефективності роботи організації [20, с. 57].

З огляду на проведений аналіз наукових публікацій пропонуємо дефініцію «кадровий потенціал органів публічної влади» розглядати інакше, оскільки складовими органів публічної влади є система органів державної влади та система органів місцевого самоврядування. Вважаємо, буде доцільним розглядати кадровий потенціал органів публічної влади з точки зору єдиної системи, яка об'єднує всі перелічені елементи.

**Висновки.** Таким чином, в царині наукових досліджень загальноприйняте теоретичне значення поняття кадровий потенціал набуває іншого більш глибокого змісту.

Варто зазначити, що сьогодні можемо говорити не стільки про протиставлення концепцій, скільки про фундаментальну проблему пошуку філософських засад дослідження сутності та змісту кадрового потенціалу.

На основі узагальнення існуючих наукових підходів нами запропоновано авторське визначення дефініцій: «кадровий потенціал», «кадровий потенціал державної служби» та «кадровий потенціал органів публічної влади». А саме:

**Кадровий потенціал** – це складне, багатогранне поняття, що включає сукупність якісних і кількісних характеристик людського капіталу як одного з видів ресурсів, пов'язаних з досягненням стратегічних цілей розвитку організації, зокрема, виконанням покладених на нього функцій; це існуючі і потенційні можливості працівників, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу.

**Кадровий потенціал державної служби** – це цілісна й мінлива система, що представлена сукупністю особистих, якісних, професійних характеристик, навичок, потенційних можливостей, здібностей, притаманних державному службовцю, яка тісно пов'язана з професійними компетентностями, що потрібні для виконання завдань державного управління і можуть бути розкриті за певних обставин під час реалізації професійних знань і функцій у сфері державної служби.

**Кадровий потенціал органів публічної влади** – це сукупність особистих, якісних характеристик, навичок, прихованих можливостей, здібностей фахівців органів публічної влади, що тісно пов'язані з професійними компетентностями, необхідні для виконання функцій держави, та спрямовані на досягнення максимально можливого результату цілей сталого розвитку громади, міста, регіону, країни з використанням наявних матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів та об'єднані в єдину мінливу систему.

Отже, нове осмислення та сутнісне оновлення феномену «кадровий потенціал» спонукає до подальших досліджень та розвідок з метою пошуку нових підходів до формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби України. Публічне управління, на наше переконання, має стати взірцем для недержавного сектору та демонструвати новітні підходи.

## Література

1. Голованова Н. Про самодостаточних українцев, психотип “гениальности” и медиапространство метамодерна / Н. Голованова. — URL : <https://www.bostonkrugozor.com/show/afonin.3815.html>
2. Афонін Е. А., Мартинов А. Ю. «Українське диво: від депресії до соціального оптимізму». К: Видавничій дім «Києво-Могилянська академія», 2019. 296 с.
3. Юнг К. Г. Психологические типы. URL: [https://archive.org/details/PB\\_7\\_Jung\\_1924\\_Typen/page/n7/mode/2up](https://archive.org/details/PB_7_Jung_1924_Typen/page/n7/mode/2up)
4. Trokoz V. Rene Dekart – spravzhnii henii stolittia XVII stolittia. URL: <https://nubip.edu.ua/en/node/58836>
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / укладачі: В.Т. Бусел та ін.; кер. проекту та голов. ред. В.Т. Бусел. Київ, Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
6. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія/авт.кол.: В.М.Олуйко, В.М.Рижих, І.Г. Сурай та ін. К.: НАДУ, 2008. 420 с.
7. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління / О.А. Воронько. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 156 с.
8. Словарь иностранных слов / А.Я. Абрамович и др.; под ред. А.Г. Спиркина, И.А. Акчурина, Р.С. Карпинской. [https://books.google.de/books/about/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C\\_%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85\\_%D1%81.html?id=HelO\\_AQAAIAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.de/books/about/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C_%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D1%81.html?id=HelO_AQAAIAAJ&redir_esc=y)
9. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
10. 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](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf).

11. Турчинов А.И. Управление персоналом. UPL: [http://library.lgaki.info:404/2020/%D0%A2%D1%83%D1%80%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2\\_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf](http://library.lgaki.info:404/2020/%D0%A2%D1%83%D1%80%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf)

12. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

13. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. - 212 с.

14. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернетконференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205— 208.

15. Михалевська Л.Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень / Л.Б. Михалевська // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. 7 с. UPL : [http://el-zbirn-du.at.ua/2015\\_1/5.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf)

16. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ, 2005. 20 с.

17. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.

18. Богомолова С. К., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5, № 3. С. 74–81. <http://ujae.org.ua/en/development-of-human-resources-of-the-public-service-body/>

19. Польовий П.В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне

управління: удосконалення та розвиток. 2022. Вип. 5 UPL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/102.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf)

20. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Київ, 2021. 184 арк.  
Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Київ, 2021. 184 арк.

### References

1. Holovanova, N. (2019), “About self-sufficient Ukrainians, the psychotype of “genius” and the metamodern media space”, available at: <https://www.bostonkrugozor.com/show/afonin.3815.html> (Accessed 05 May 2023).
2. Afonin, E.A. and Martynov, A.Yu. (2019), *Ukrains'ke dyvo: vid depresii do sotsial'noho optymizmu* [The Ukrainian miracle: from depression to social optimism], Vydavnychij dim «Kyievo-Mohylians'ka akademiia», Kyiv, Ukraine.
3. Yunh, K.H. (1924), “Psychological types”, available at: [https://archive.org/details/PB\\_7\\_Jung\\_1924\\_Typen/page/n7/mode/2up](https://archive.org/details/PB_7_Jung_1924_Typen/page/n7/mode/2up) (Accessed 05 May 2023).
4. Trokoz, V. (2019), “René Descartes is a true genius of the 17th century”, available at: <https://nubip.edu.ua/en/node/58836> (Accessed 05 May 2023).
5. Busel, V.T. (2005), *Velykyj tlumachnyj slovnyk suchasnoi ukrains'koi movy* [Great Dictionary of Contemporary Ukrainian Language], Perun, Irpin', Ukraine.
6. Olujko, V.M. Ryzhykh, V.M. and Suraj, I.H. (2008), *Derzhavna kadrova polityka: teoretyko-metodolohichne zabezpechennia* [State personnel policy: theoretical and methodological support], NADU, Kyiv, Ukraine.
7. Voron'ko, O.A. (2000), *Kerivni kadry: derzhavna polityka ta systema upravlinnia* [Management personnel: state policy and management system], Vyd-vo UADU, Kyiv, Ukraine.



8. Abramovych, A.Ya. (1980), "Dictionary of foreign words", available at:  
[https://books.google.de/books/about/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C\\_%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85\\_%D1%81.html?id=HelO AQAAIAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.de/books/about/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C_%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D1%81.html?id=HelO AQAAIAAJ&redir_esc=y) (Accessed 05 May 2023).
9. Surmin, Yu.P. Bakumenko, V.D. and Mykhnenko, A.M. (2010), Entsyklopedychnyj slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic dictionary of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
10. Koval'ova, O.M. (2018), "The essence of human resource capacity and directions for improving its efficiency", Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 5 (10), pp. 218-222, available at:  
[http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/39.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf) (Accessed 05 May 2023).
11. Turchynov, A.Y. (2008), "Personnel management", available at:  
[http://library.lgaki.info:404/2020/%D0%A2%D1%83%D1%80%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2\\_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf](http://library.lgaki.info:404/2020/%D0%A2%D1%83%D1%80%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf) (Accessed 05 May 2023).
12. Hryn'ova, V.M. and Pysarevs'ka H.I. (2012), Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Management of the personnel potential of the enterprise], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
13. Hontiuk, V.A. (2019), "Competency approach in the management system of the personnel potential of the enterprise", Ph.D. Thesis, Economy, Vinnytsia, Ukraine.
14. Chernyshova, L.I. Tropanets', M.V. and Hajtanzhyj, V.V. (2015), "Ensuring the development of the personnel potential of the enterprise", IV Mizhnarodna internet konferentsiia "Aktual'ni problemy teorii ta praktyky menedzhmentu" [IV International Internet Conference "Actual Problems of Management Theory and Practice"], ONPU, Odesa, Ukraine, pp. 205-208.

15. Mykhalevs'ka, L.B. (2015), "Staff potential of public authorities as an object of scientific research", available at: [http://el-zbirn-du.at.ua/2015\\_1/5.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf) (Accessed 05 May 2023).

16. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2005), "The mechanism of formation of personnel potential of the civil service in Ukraine", Ph.D. Thesis, Public Administration, Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. Dnipropetrovs'k, Ukraine.

17. Obushna, N.I. and Selivanov, S.V. (2020), "Mechanisms for the development of staffing potential of the civil service: theoretical aspect", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2 (45), pp. 204-212.

18. Bohomolova, S.K. and Podol's'ka, O.V. (2020), "Development of human resources of the public service body", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5, no. 3, pp. 74-81, available at: <http://ujae.org.ua/en/development-of-human-resources-of-the-public-service-body/> (Accessed 05 May 2023).

19. Pol'ovyj, P.V. (2022), "Human resource potential of public authority bodies in the development of digital society: a theoretical aspect", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 5, available at: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/102.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf) (Accessed 05 May 2023).

20. Mosumova, A.K. (2021), *Kadrove zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Personnel support for the effective functioning of local self-government bodies]*, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 20.05.2023 р.*