

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.17>

УДК 35.08:005.96:316.42

Ю. О. Головчук,

д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

С. С. Поліщук,

д. мед. н., професор, професор кафедри хірургічної стоматології та

щелепно-лицевої хірургії,

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8635-9932>

О. А. Ночвіна,

д. мед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0332-7610>

Г. О. Палагнюк,

к. мед. н., доцент, доцент кафедри внутрішньої медицини медичного

факультету №2, Вінницький національний медичний університет

ім. М.І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1586-7198>

**КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В
СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Y. Holovchuk,

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

S. Polishchuk,

Doctor of Medical Sciences, Professor at the Department of Surgical Dentistry and Maxillofacial Surgery,

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

O. Nochvina,

Doctor of Medical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

H. Palahniuk,

PhD in Medical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Internal Medicine, Faculty of Medicine No. 2, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

HUMAN RESOURCE SUPPORT FOR PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FRAMEWORK OF SOCIAL MANAGEMENT

У статті розглядаються особливості кадрового забезпечення публічного управління в системі соціального менеджменту. Особливу увагу приділено проблемі плинності кадрів у соціальній сфері, що негативно впливає на стабільність та ефективність функціонування органів влади. Проаналізовано результати опитування роботодавців, які виявили нестачу кваліфікованих фахівців, низький рівень мотивації працівників, обмежені можливості кар'єрного зростання, а також труднощі з утриманням молодих спеціалістів. Визначено сучасні виклики, пов'язані з децентралізацією, цифровізацією, демографічними змінами та умовами воєнного стану. Здійснено аналітичну оцінку основних причин плинності кадрів, серед яких: професійне вигорання, низька заробітна плата,

перевантаження функціональними обов'язками. Обґрунтовано роль соціального менеджменту у формуванні стійкої кадрової політики. Запропоновано практичні підходи до підвищення професійної компетентності, розвитку лідерського потенціалу, створення сприятливого соціального клімату в колективах та налагодження партнерства між освітніми закладами, органами влади й громадами з метою зменшення плинності персоналу.

The purpose. This article aims to explore the challenges and prospects of human resource management in public administration within the framework of social management, with a particular focus on staff turnover in the social sphere. The study emphasizes the need for sustainable staffing policies that respond to the demands of modern public governance and ongoing social transformations in wartime and post-war contexts.

The research methods. The study is based on a combination of sociological, statistical, and analytical methods. It includes the results of a 2025 survey conducted among employers in the social sector of Vinnytsia region. The survey identified key factors influencing staff instability, including low motivation, emotional burnout, insufficient salaries, lack of career growth opportunities, and an unfavorable psychological climate. Comparative and structural analysis, as well as qualitative content analysis of employers' feedback, were used to support the findings.

The conclusions. The research confirms that staff turnover significantly reduces the institutional effectiveness of public administration bodies, undermines service delivery, and increases the burden on the remaining employees. Strengthening the role of social management in HR processes, investing in continuous professional development, improving working conditions, introducing mentoring programs, and implementing performance-based incentives are proposed as strategic priorities. The study also highlights the importance of

cooperation between local authorities, educational institutions, and civil society to improve staff retention and attract young professionals.

Future research perspectives involve in-depth longitudinal studies on workforce retention in public institutions, evaluation of digital tools and HR analytics platforms for decision-making support, and the creation of adaptive, region-specific staffing models. Furthermore, research should focus on developing policy recommendations that align with national recovery strategies and enhance the resilience and adaptability of public sector organizations during and after periods of crisis and transformation.

***Ключові слова:** публічне управління, соціальний менеджмент, людські ресурси, плинність кадрів, утримання персоналу, соціальна сфера, професійний розвиток, кадрова політика.*

***Keywords:** public administration, social management, human resources, staff turnover, workforce retention, social sector, professional development, personnel policy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах цифровізації, реформ та зростаючих вимог до якості публічних послуг кадрове забезпечення стає стратегічним викликом. Кадровий потенціал визначає ефективність реалізації соціальної політики, управлінських рішень та впровадження реформ, а зміни на ринку праці, модернізація служби, децентралізація, воєнні виклики й завдання поствоєнного відновлення потребують нових підходів до формування та утримання професійного кадрового складу. У сфері соціального менеджменту потрібні фахівці з високою соціальною чутливістю, здатні діяти в умовах змін і обмежень, ефективно взаємодіяти з громадськістю та партнерами. Це зумовлює потребу у переосмисленні кадрової політики, освіти, професійного розвитку та впровадженні систем управління якістю персоналу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючий інтерес науковців до проблем кадрового забезпечення публічного управління, низка важливих питань досі не має належного теоретичного обґрунтування. Зокрема, відсутня комплексна модель кадрової політики, адаптована до умов трансформації соціального менеджменту, що базувалася б на міждисциплінарному підході. Недостатньо дослідженими залишаються питання професійної мобільності, мотивації та інституційної підтримки кар'єрного зростання у сфері публічного управління.

Аналіз останніх публікацій. Питанню кадрового забезпечення публічного управління в системі соціального менеджменту присвятили свої праці багато науковців. Лещенко А. розглядає корупцію в державному управлінні як загрозу для інституцій, правової держави та євроінтеграції. Виокремлює системну, політичну та корупцію у сфері держзакупівель, наголошуючи на їхніх негативних наслідках [7, с. 282-291]. Онофрійчук Д. підкреслює залежність ефективності місцевого самоврядування від якості кадрів, що актуалізує потребу у вдосконаленні кадрових технологій у внутрішньому управлінні [17, с. 75-82].

Августин Р. Р. та Демків І. О. досліджують розвиток публічного управління через кластери в громадах, акцентуючи на ролі проектного менеджменту та підтримці з боку зацікавлених сторін [5]. Пастух К. аналізує публічне управління як інструмент сталого розвитку територій, вказуючи на потребу вдосконалення нормативного забезпечення та кадрової підготовки [18, с. 186-206]. Мандрик-Мельничук М. досліджує кадрове забезпечення в системі охорони здоров'я як пріоритетне в умовах війни, зосереджуючи увагу на викликах інфраструктури, ресурсного дефіциту та необхідності нових управлінських компетенцій [15, с. 101-108].

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексне дослідження проблем кадрового забезпечення в системі публічного управління з позицій соціального менеджменту, враховуючи виклики реформування державного сектору та зростаючі вимоги до компетентності публічних службовців.

Наголошується на ролі людського капіталу як ключового чинника ефективності державної політики та необхідності вдосконалення кадрової політики через інноваційні механізми відбору, розвитку та мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрове забезпечення публічного управління у системі соціального менеджменту є ключовим чинником ефективності соціальної політики, якості соціальних послуг та підтримки вразливих груп населення. В умовах трансформаційних змін в Україні, зокрема децентралізації, цифровізації управлінських процесів та зростання викликів у сфері безпеки, важлива не лише кількість кадрів, а й їхня якість – високий професіоналізм, лідерські здібності, стратегічне мислення, розуміння соціальних процесів і здатність до ефективної взаємодії з громадськістю.

На основі результатів соціологічного опитування роботодавців у Вінницькій області у 2024 році, що охоплює підприємства, які здійснюють діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, встановлено, що лише 23,1% з них планують найм персоналу у 2025 році. Це свідчить про низьку динаміку створення нових робочих місць у секторі, який є дотичним до надання адміністративних та соціально орієнтованих послуг. При цьому 76,9% опитаних підприємств не мають потреби у нових працівниках або вакантних посадах, що вказує на стабілізацію або стагнацію у кадровому розвитку галузі. Така ситуація обумовлює необхідність активізації політики держави у сфері кадрового забезпечення, впровадження системи прогнозування потреб ринку праці в розрізі функцій публічного управління, модернізацію системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців соціальної сфери з урахуванням нових компетентнісних вимог.

Невідповідність між освітнім запитом і реальними потребами регіональних ринків праці потребує уваги: система вищої освіти готує фахівців за традиційними підходами, тоді як сучасне публічне управління вимагає гнучкості, міждисциплінарності та здатності діяти в умовах змін. Це

обґрунтовує необхідність оновлення навчальних програм у соціальному менеджменті, впровадження дуальних форм навчання, посилення практичної підготовки та тісної взаємодії з органами публічної влади. Кадрова політика у сфері публічного управління стає інструментом забезпечення стійкості системи соціального менеджменту, а її стратегічне планування – передумовою ефективного управління соціальними трансформаціями.

Система публічного управління у сфері соціальної політики України охоплює низку інституцій, що формують, реалізують і контролюють соціально орієнтовані програми. До ключових органів належать Міністерство соціальної політики, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство освіти і науки та органи місцевого самоврядування, які забезпечують надання соціальних послуг на регіональному рівні. Вони взаємодіють через вертикальні та горизонтальні зв'язки, забезпечуючи єдність політики. Підрозділи відомств реалізують різні напрями соціальної політики – від адресної допомоги та захисту вразливих груп до освітніх і медичних послуг.

За даними Національного агентства України з питань державної служби, у 2023 році в системі соціального захисту населення працювало понад 90 тисяч публічних службовців. За статистикою Державної служби статистики України, частка працівників соціальної сфери серед загальної кількості державних службовців зростала у 2020-2023 роках, що наочно відображено на рисунку 1.

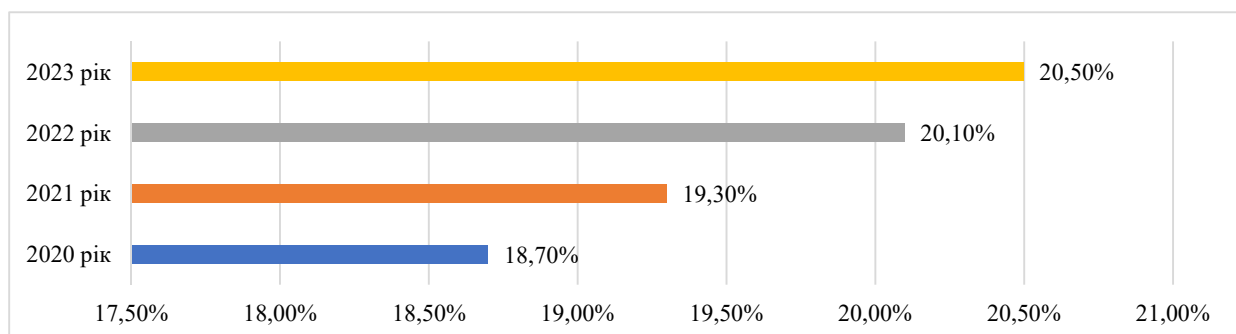


Рис. 1. Динаміка частки працівників соціальної сфери серед державних службовців України у 2020-2023 роках

Джерело: сформовано на основі [3]

Наведені статистичні дані Державної служби статистики України свідчать про стійку тенденцію до зростання частки працівників соціальної сфери серед загальної кількості державних службовців упродовж 2020-2023 років – з 18,7% до 20,5%. Така динаміка свідчить про зростаючу вагу соціального менеджменту в публічному управлінні, що зумовлено як складною соціально-економічною ситуацією в країні, так і викликами, пов'язаними з війною та масштабною внутрішньою міграцією. Очікується, що у 2026 році цей показник перевищить 21%, що вимагатиме додаткових зусиль щодо професіоналізації кадрів, їхньої підготовки, мотивації та збереження на державній службі.

Кадровий потенціал є ключовим чинником ефективного функціонування системи публічного управління у соціальній сфері. Вікова структура працівників показує дисбаланс: частка фахівців віком 50+ перевищує 40%, тоді як молодь до 35 років становить менше третини, що потребує стратегічних заходів із залучення молодих кадрів, стажувань та підвищення престижності професій. Освітній рівень персоналу переважно високий – понад 85% мають повну вищу освіту за спеціальностями «соціальна робота», «менеджмент», «публічне управління», «право» чи «медицина», однак низька частка післядипломної освіти свідчить про потребу у системі безперервного навчання та професійного розвитку.

Гендерна структура працівників соціального менеджменту демонструє стійкий перекид на користь жінок, які становлять понад 70% персоналу, особливо у галузях освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Це відображає традиційне сприйняття соціальної роботи як «жіночої» сфери та водночас свідчить про недостатню залученість чоловіків і нерівномірний розподіл кадрового потенціалу. Така ситуація потребує врахування принципів гендерної рівності у кадровій політиці та розвитку лідерських компетенцій незалежно від статі [3; 11, с. 323-324].

За даними Міністерства соціальної політики України, у 2023 році плинність персоналу у територіальних центрах соціального обслуговування

(надання соціальних послуг) склала близько 21%, що перевищує середньостатистичні показники по державній службі. Особливо критичною є ситуація з соціальними працівниками в сільській місцевості, де бракує кваліфікованих кадрів через низьку заробітну плату, відсутність можливостей для професійного зростання та психологічне вигорання [3].

Крім того, за аналітичними звітами Центру економічної стратегії, упродовж 2020-2023 років в Україні спостерігалось поступове скорочення кількості працівників у сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги – із 1,3 млн у 2020 році до 1,1 млн у 2023 році. Це зумовлено не лише міграцією кваліфікованих працівників за кордон, а й недостатнім фінансуванням установ соціального спрямування, що обмежує можливості для належного кадрового забезпечення [3].

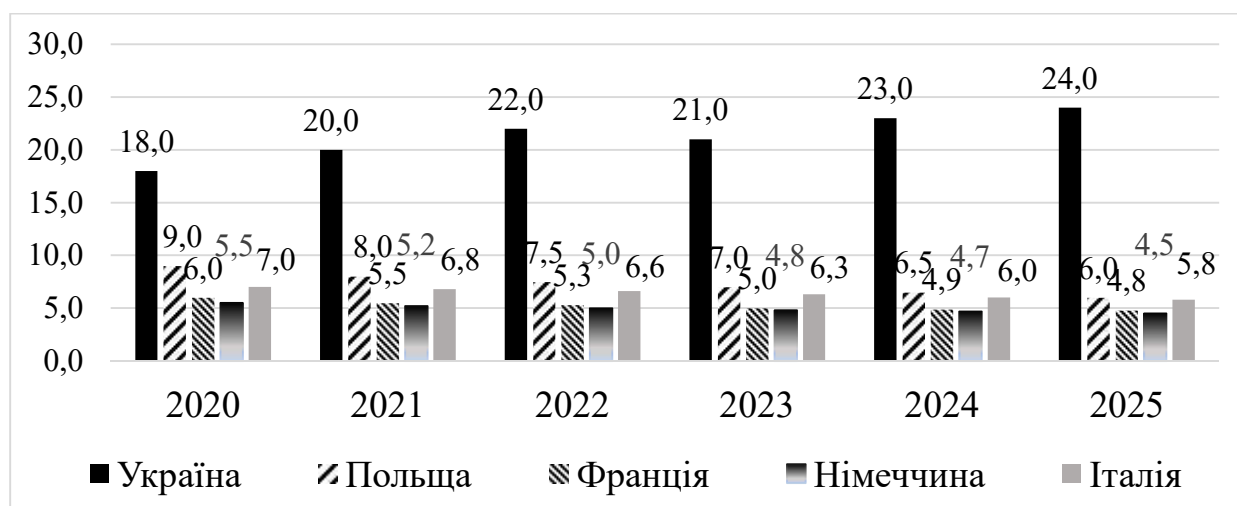


Рис. 2. Динаміка плинності кадрів у соціальній сфері в Україні та країнах Європи (%), 2020–2025 роки

Джерела: [3; 4]

Офіційна статистика щодо плинності кадрів у соціальній сфері Вінницької області поки що відсутня [Вінницький обласний центр зайнятості], проте місцеві органи соціального захисту активно працюють над навчанням та утриманням персоналу, зокрема через тренінги для фахівців, які опрацьовують випадки домашнього насильства та торгівлі людьми. Це вказує на існування внутрішніх кадрових проблем, навіть за відсутності окремих цифрових показників. Згідно з опитуванням, до 70% підприємств

вважають, що основним способом утримання працівника є підвищення заробітної плати, тоді як середній термін роботи співробітника становить 1–3 роки у 20% випадків і 3–5 років у половини респондентів.

У період з 2020 по 2025 рік в Україні спостерігається стійка тенденція до зростання плинності кадрів у соціальній сфері – з 18% у 2020 році до 24% у 2025 році. Це свідчить про високий рівень нестабільності в секторі, який може бути зумовлений низькою заробітною платою, емоційним вигоранням, нестачею соціальних гарантій та міграцією кваліфікованих працівників. Подібна динаміка хоча й менш різка, спостерігається у Румунії (з 10% до 13%) та Латвії (з 8% до 9,5%).

Для порівняння, у Польщі, Франції та Німеччині показники значно нижчі й демонструють поступове зниження: наприклад, у Польщі з 9% до 6%, а у Франції з 6% до 4,8%. Це свідчить про більш стабільні умови праці, ефективну кадрову політику та соціальні інвестиції у професійне середовище. Найнижчий рівень плинності кадрів фіксується в Німеччині – лише 4,3% у 2025 році, що вказує на високу привабливість сфери для працівників. Загалом, порівняння показує значну диференціацію кадрової стабільності в країнах, що потребує посилення державної кадрової політики в Україні та країнах з подібною динамікою [4; 12, с. 1-10]

У 2025 році у Вінницькій області у сфері державного управління та оборони було зафіксовано певну кількість вакансій і новостворених робочих місць, що свідчить про активні процеси оновлення та поповнення кадрового складу в цій галузі.

Таблиця 1. Результати опитування роботодавців щодо вакансій у сфері державного управління та оборони у 2025 р.

Категорія підприємств	Частка у вибірці, %	Кількість підприємств
Підприємства без вакансій і без нових робочих місць	68,6	24
Підприємства тільки з вакансіями	22,9	8
Підприємства тільки з новими робочими місцями	5,7	2
Підприємства з вакансіями та новими робочими місцями	2,9	1
Всього підприємств у вибірці	–	35
Підприємства, що планують найм у 2026 році	31,4	11

Джерело: сформовано на основі [2]

Оприлюднені результати опитування роботодавців у Вінницькій області за 2025 рік, зосереджені на секторі державного управління і оборони, дозволяють сформулювати низку важливих висновків щодо очікувань і динаміки ринку праці в цій сфері у 2026 році [2].

Більшість опитаних підприємств (68,6%) не мали ні актуальних вакансій, ні планів щодо створення нових робочих місць. Це свідчить про стабільність або певну інертність ринку праці у державному секторі, що може бути обумовлено як структурною сталістю установ, так і обмеженнями в бюджетному фінансуванні. Така ситуація свідчить про консервативність державного сектора в питаннях розширення штату [2; 10, с. 23-44].

У той же час, майже третина роботодавців (31,4%) заявили про наявність потреби у персоналі – або через відкриті вакансії, або через створення нових посад. З них 22,9% підприємств повідомили про наявність лише вакансій, тобто шукають фахівців для заповнення існуючих посад. Ще 5,7% підприємств вказали на заплановане створення нових робочих місць, що може свідчити про організаційний розвиток або розширення функцій. Лише 2,9% підприємств повідомили одночасно про наявність вакансій і створення нових місць, що є індикатором активного оновлення кадрової структури в окремих організаціях.

Державний сектор у регіоні залишається досить стриманим у кадровій політиці, проте зберігається динаміка оновлення персоналу. Така ситуація вимагає з боку системи підготовки кадрів чіткого прогнозування та адаптації освітніх програм до реальних потреб державного ринку праці. Окрім того, варто враховувати ймовірність зміни ситуації в умовах зростання викликів у сфері національної безпеки, що можуть зумовити збільшення попиту на фахівців у галузі оборони та публічного адміністрування [6, с. 62-70; 9, с. 4-8].

Згідно з таблицею 2, у сфері освіти Вінницької області на 2025 рік спостерігається помірна активність роботодавців – частина установ має

відкриті вакансії, хоча загалом створення нових робочих місць є вкрай обмеженим, що свідчить про відносну стабільність кадрової структури.

Таблиця 2. Результати опитування роботодавців щодо вакансій у сфері освіти у 2025 р.

Категорія підприємств	Частка у вибірці, %	Кількість підприємств
Підприємства без вакансій і нових робочих місць	70,1	426
Підприємства тільки з вакансіями	27,8	169
Підприємства тільки з новими робочими місцями	1,6	10
Підприємства з вакансіями та новими робочими місцями	0,5	3
Всього підприємств у вибірці	—	608
Підприємства, що планують найм у 2025 році	30,0	182

Джерело: сформовано на основі [2]

Отримані результати засвідчують, що понад 70% підприємств не мали актуальних потреб у кадровому поповненні на момент опитування, що свідчить про відносну стабільність штатного складу в освітній сфері. Водночас майже третина роботодавців (30%) виявили готовність до найму працівників у 2025 році. Серед них переважають підприємства, які мають відкриті вакансії – 27,8% від загальної кількості. Частка установ, які створюють нові робочі місця, є відносно невеликою – лише 2,1% (у т.ч. 1,6% без наявних вакансій та 0,5 % з вакансіями) [2; 14, с. 520-543].

Ці дані вказують на консервативний характер кадрової політики в освіті, де переважає заповнення вже існуючих посад, а не створення нових. Проте наявність 182 роботодавців, що планують найм, формує підґрунтя для прогнозування відновлення ринку праці у галузі освіти регіону. Це створює можливості для молодих спеціалістів та підкреслює потребу в цільовій підготовці кадрів [2; 13, с. 34-36].

Згідно з таблицею 3, у сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги Вінницької області у 2025 році спостерігається значна активність зі сторони роботодавців щодо кадрових потреб, включаючи як відкриття вакансій, так і плани щодо нових робочих місць, що демонструє попит на найм персоналу в цій галузі.

Таблиця 3. Результати опитування роботодавців щодо вакансій у сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги у 2025 р.

Категорія підприємств	Частка у вибірці, %	Кількість підприємств
Підприємства без вакансій і нових робочих місць	60,4	180
Підприємства тільки з вакансіями	30,5	91
Підприємства тільки з новими робочими місцями	5,7	17
Підприємства з вакансіями та новими робочими місцями	3,4	10
Всього підприємств у вибірці	—	298
Підприємства, що планують найм у 2026 році	39,6	118

Джерело: сформовано на основі [2]

У межах дослідження ринку праці у Вінницькій області за 2025 рік було проаналізовано ситуацію в галузі охорони здоров'я та надання соціальної допомоги. За результатами опитування, 60,4% роботодавців (180 підприємств) у цьому секторі не мали ані вакансій, ані планів щодо створення нових робочих місць.

Водночас 30,5% підприємств (91 організація) повідомили про наявність відкритих вакансій, ще 5,7% (17 підприємств) планували створення нових робочих місць без відкриття вакансій на момент опитування. З-поміж усіх опитаних 3,4% роботодавців (10 установ) вказали як на наявність вакансій, так і на заплановане розширення штату в 2025 році [2].

Таким чином, загальна частка підприємств галузі охорони здоров'я та соціальної допомоги, які декларують наміри щодо найму працівників у 2026 році, становить 39,6% (118 підприємств). Це свідчить про наявність помірного попиту на персонал у зазначеній сфері, що зумовлено як потребою в оновленні кадрового складу, так і розвитком окремих напрямів медичних та соціальних послуг [2].

У сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку Вінницької області на 2025 рік спостерігається обмежена активність роботодавців щодо кадрових потреб – відкриті вакансії фіксуються у частини установ, однак планів створення нових робочих місць практично не було, що відображає стабільний або застійний стан у галузі (табл. 4).

Таблиця 4. Результати опитування роботодавців щодо вакансій у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку у 2025 р.

Категорія підприємств	Частка у вибірці, %	Кількість підприємств
Підприємства без вакансій та нових робочих місць	68,5	63
Підприємства тільки з вакансіями	31,5	29
Підприємства тільки з новими робочими місцями	—	—
Підприємства з вакансіями та новими робочими місцями	—	—
Всього підприємств у вибірці	—	92

Джерело: сформовано на основі [2]

Аналіз опитування роботодавців за 2025 рік щодо очікуваної динаміки ринку праці у 2026 році у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку у Вінницькій області свідчить про обмежений запит на розширення штатів. У дослідженні брали участь 92 підприємства відповідного профілю. З них 68,5% (63 підприємства) не планують ані створення нових робочих місць, ані відкриття вакансій. Водночас 31,5% (29 підприємств) заявили про наявність актуальних вакансій, але не очікують відкриття нових посад [2].

Варто підкреслити, що жодне з опитаних підприємств не повідомило про створення нових робочих місць або про поєднання обох тенденцій (вакансії та нові місця). Така ситуація може свідчити про стабільність або навіть застій у розвитку сектора мистецтва та розваг у регіоні, що, своєю чергою, потребує уваги з боку органів публічного управління та стратегічного планування кадрової політики у сфері культури й дозвілля. Крім того, відсутність планів із розширення персоналу може обмежувати інноваційний розвиток сектору та створення нових культурних проєктів. Для посилення конкурентоспроможності та залучення молодих фахівців до галузі необхідне впровадження стимулюючих програм та підтримки підприємств у сфері мистецтва та дозвілля [1, с. 385-394; 8, с. 271-273].

У сфері адміністративного та допоміжного обслуговування Вінницької області на 2025 рік спостерігається переважна стабільність кадрової структури – лише незначна частина організацій заявила про наявні вакансії або наміри щодо створення нових робочих місць (табл. 5).

Таблиця 5. Результати опитування роботодавців щодо вакансій у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування у 2025 р.

Категорія підприємств	Кількість підприємств	Частка у вибірці (%)
Загальна кількість опитаних підприємств	78	100
Планують найм у 2026 році	18	23,1
Підприємства без вакансій та без нових робочих місць	60	76,9
Підприємства тільки з вакансіями	16	20,5
Підприємства тільки з новими робочими місцями	2	2,6
Підприємства з вакансіями та з новими робочими місцями	–	–

Джерело: сформовано на основі [2]

На основі результатів опитування роботодавців у Вінницькій області, проведеного у 2025 році, можна окреслити ситуацію з перспективами працевлаштування у сфері адміністративної та допоміжної діяльності на 2026 рік.

У вибірці дослідження було охоплено 78 підприємств, що функціонують у цій сфері. З них 18 підприємств (тобто 23,1% опитаних) заявили про наміри здійснювати найм працівників у 2026 році. Це свідчить про відносно обмежену активність на ринку праці в межах зазначеної галузі, проте наявність намірів щодо створення нових робочих місць чи заповнення наявних вакансій свідчить про деякий динамізм у розвитку підприємств.

Натомість значна частина опитаних підприємств – 60 суб'єктів господарювання, або 76,9% – не мають у планах ні відкриття нових робочих місць, ні заповнення наявних вакансій. Така пасивність може бути обумовлена як завершенням активних етапів розвитку, так і впливом загальноекономічних факторів, що обмежують кадрову потребу.

Водночас 16 підприємств (20,5%) повідомили про наявність вакантних посад, що потребують заповнення. Це означає, що навіть за відсутності планів зі створення нових робочих місць частина ринку демонструє попит на персонал. Ще 2 підприємства (2,6%) акцентували на створенні нових робочих місць, не маючи при цьому актуальних вакансій на момент опитування. Ці дані дають змогу зробити висновок, що певні підприємства орієнтовані на майбутнє розширення діяльності [16, с. 21-31; 19, с. 46-52].

Жодне підприємство не одночасно заявило про наявність вакансій та плани створення нових робочих місць, що свідчить про фрагментарність розвитку сектора: одні задовольняють лише поточні потреби, інші – планують розширення. Отже, діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування у Вінницькій області характеризується стабільністю кадрового складу, обмеженою активністю щодо нових наймів та помірним попитом на робочу силу, що вказує на потребу у підтримці підприємств для стимулювання зростання зайнятості.

У сфері професійної, наукової та технічної діяльності Вінницької області на 2025 рік спостерігається помірною кадрова активність – більшість організацій не має запланованого розширення, за винятком незначної частини з відкритими вакансіями чи планом створення робочих місць (табл. 6).

Таблиця 6. Результати опитування роботодавців щодо вакансій у сфері професійної, наукової та технічної діяльності у 2025 р.

Категорія підприємств	Кількість підприємств	Частка у вибірці (%)
Планують найм у 2025 році	12	–
Підприємства без вакансій та нових робочих місць	74	86,0 %
Підприємства тільки з вакансіями	11	12,8 %
Підприємства тільки з новими робочими місцями	1	1,2 %
Підприємства з вакансіями та новими робочими місцями	–	–
Всього підприємств у вибірці	86	–

Джерело: сформовано на основі [2]

Аналізуючи дані таблиці 6 щодо вакансій та новостворених робочих місць у сфері професійної, наукової та технічної діяльності у Вінницькій області у 2025 році, можна зробити кілька важливих висновків. Усього до вибірки було включено 86 підприємств, з яких лише 12 здійснювали найм упродовж 2025 року. Це свідчить про досить обмежену динаміку зростання зайнятості в даній галузі на регіональному рівні.

Переважає більшість підприємств – 74, що становить 86% вибірки – не мають ані поточних вакансій, ані планів щодо створення нових робочих місць. Така ситуація може свідчити про стабільність штатної чисельності

працівників або про низький рівень розвитку сектора в регіоні. Крім того, 11 підприємств (12,8%) повідомили про наявність лише вакансій, що вказує на деякий кадровий дефіцит без чіткої перспективи розширення штату.

Лише одне підприємство (1,2%) повідомило про створення нових робочих місць без наявності відкритих вакансій. Це може свідчити про планове розширення чи реорганізацію, яке ще не реалізоване в практичній площині. Варто також звернути увагу на те, що жодне підприємство не поєднує наявність вакансій і одночасне створення нових робочих місць, що свідчить про відсутність комплексного підходу до кадрової політики.

Отже, на ринку праці в секторі професійної, наукової та технічної діяльності у Вінницькій області у 2025 році очікується незначна активність. Це може бути результатом структурних змін в економіці, низького інвестиційного клімату або обмеженого попиту на такі послуги в регіоні.

Для оцінки економічного напрямку гендерної рівності у соціальному менеджменті розглянемо динаміку середньомісячної заробітної плати працівників соціальної сфери упродовж 2020-2025 років (табл. 7).

Таблиця 7. Середньомісячна заробітна плата працівників соціальної сфери за 2020-2025 роки, грн

Вид діяльності	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.
Освіта	9 272	11 812	12 006	12 440	14 605	14 307
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	8 862	11 618	13 729	14 694	16 854	17 070
- з них охорона здоров'я	9 011	11 802	14 015	14 955	17 120	17 222
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	16 440	19 069	20 836	23 423	29 126	28 184
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	9 624	12 508	11 550	13 335	15 889	16 101
- діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	8 563	11 314	11 073	11 373	13 159	13 014
- функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	8 021	10 462	10 472	10 989	13 155	14 010

Джерело: сформовано на основі [3]

У період з 2020 по 2025 рік спостерігається стабільне зростання середньомісячної заробітної плати у соціальній сфері Вінницької області.

Найвищий рівень заробітної плати традиційно зафіксовано у сфері державного управління – з 16 440 грн у 2020 році до 28 184 грн у 2025 році. Водночас заробітна плата у сфері охорони здоров'я зросла з 9 011 грн до 17 222 грн, демонструючи сталу позитивну динаміку, що може бути наслідком підвищеної уваги до медичної галузі у зв'язку з пандемією та реформами системи охорони здоров'я.

Освітній сектор також демонструє зростання – з 9 272 грн у 2020 році до 14 307 грн у 2025 році, хоча темпи підвищення дещо поступаються медичній галузі. У сфері культури та мистецтва відзначається менш рівномірне підвищення зарплат: наприклад, заробітна плата працівників бібліотек, архівів і музеїв зросла з 8 021 грн у 2020 році до 14 010 грн у 2025 році. Загалом, упродовж шести років усі галузі соціальної сфери демонструють позитивну тенденцію щодо оплати праці, що свідчить про поступове покращення умов для працівників цієї сфери.

Розподіл відповідей респондентів стосовно кадрового дефіциту візуалізовано на рисунку 3.

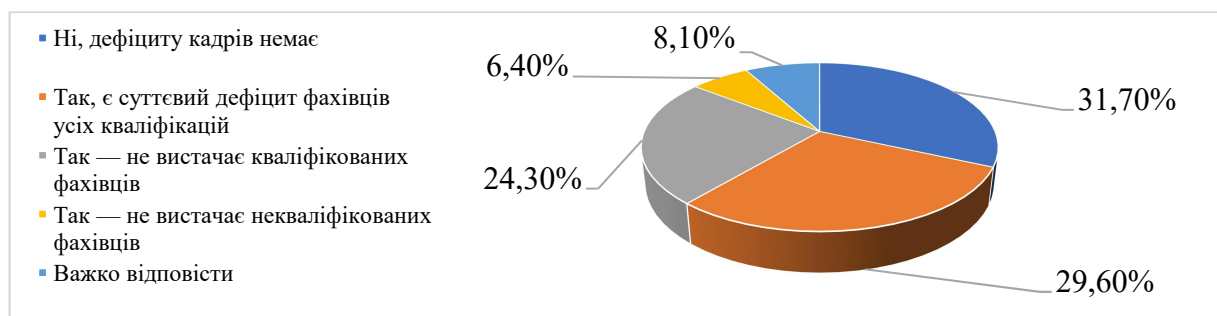


Рис. 3. Структура відповідей респондентів щодо кадрового дефіциту

Джерело: сформовано на основі [3]

Результати опитування свідчать про неоднорідну кадрову ситуацію: хоча 31,7% респондентів зазначають відсутність дефіциту кадрів, більшість опитаних (60,3%) вказують на його наявність, зокрема 29,6% – на суттєвий дефіцит фахівців усіх кваліфікацій та 24,3% – на нестачу саме кваліфікованих кадрів, що підкреслює системну проблему забезпечення людськими ресурсами; водночас дефіцит некваліфікованих працівників відзначається порівняно рідко (6,4%), а частка тих, хто вагався з відповіддю

(8,1%), може свідчити про галузеву та регіональну диференціацію кадрової ситуації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Аналіз кадрового забезпечення публічного управління у системі соціального менеджменту свідчить про наявність низки системних проблем, серед яких плінність кадрів, нестача кваліфікованих спеціалістів, обмежені можливості кар'єрного зростання та низький рівень мотивації працівників. Сучасні виклики, пов'язані з децентралізацією, цифровізацією, демографічними змінами та умовами воєнного стану, підвищують значення стратегічного підходу до кадрової політики. Соціальний менеджмент виступає важливим інструментом формування стійкого кадрового потенціалу, забезпечуючи розвиток професійних компетенцій, лідерських якостей та сприятливого соціального клімату в організаціях. Практичні механізми, такі як удосконалення системи підбору та мотивації персоналу, інтеграція освітніх закладів із органами влади та громадами, а також підтримка молодих фахівців, можуть зменшити плінність кадрів та підвищити ефективність реалізації соціальної політики. У цілому, успішне кадрове забезпечення публічного управління є передумовою сталого розвитку соціального менеджменту та підвищення якості державних послуг.

Література

1. Young S.L., Wiley K.K., Cepiku D. Intersecting public management and social equity Introduction to the special issue of Public Management Review. *Public Management Review*. 2025. Т. 27, vol. 2. P. 385-394. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2288261>
2. Вінницький обласний центр зайнятості. URL: <https://vin.dcz.gov.ua/analytics/75> (дата звернення: 17.02.2026).
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.02.2026).
4. Eurostat. Gender pay gap statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics (дата звернення: 17.02.2026).

5. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії*. 2023. № 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403>

6. Куртєв А. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*. 2025. Т. 1. № 1. С. 62-70. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-7>

7. Лещенко А. Шляхи удосконалення системи запобігання корупції в державному та публічному управлінні України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 282-291. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025331766>

8. Головчук Ю. О. Роль кадрового потенціалу у розвитку медичного туризму у системі менеджменту соціальної сфер. Матеріали Міжнародної наук.-практ. конференції «Культурна спадщина та природно-ресурсний потенціал у розвитку туризму та громад: наукові засади, практики, колаборація», 21 листопада 2025 р., Київ. 336 с. С. 271-273. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10943> (дата звернення: 17.02.2026).

9. Atamanova N., Lunyachenko I. On the Issue of Digitalization of Public Administration in Ukraine. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence*. 2024, vol. 68, P. 4-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68.1>

10. Balaji K. E-Government and E-Governance: Driving Digital Transformation in Public Administration. *Public Governance Practices in the Age of AI*. 2025. P. 23-44. DOI: 10.4018/979-8-3693-9286-7.ch002

11. Головчук Ю.О., Лепетан І. М. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів закладу охорони здоров'я. Матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»,

12 вересня 2025 р. м. Одеса 585 с. С. 323-324. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10326> (дата звернення: 17.02.2026).

12. Honcharuk V., Shynkovych A., Tkachenko S. The impact of anti-corruption reforms on public administration in Ukraine. *Public Management and Policy*. 2025, vol. 1 (5). p. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.01>

13. Головчук Ю. О., Лепетан І. М. Управління фінансовими ресурсами закладу охорони здоров'я. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти», 22-23 травня 2025 р. Чернігів, 158 с. С. 34-36. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10302> (дата звернення: 17.02.2026).

14. Lahat L., Nathansohn R. Challenges and opportunities for equity in public management: Digital applications in multicultural Smart cities. *Public Management Review*. 2025. Т. 27, vol. 2. P. 520-543. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2258892>

15. Мандрик-Мельничук М. Підготовка кадрового ресурсу менеджерів для управління системою охорони здоров'я. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 12. С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-101-108>

16. Koliba C. Liberal democratic accountability standards and public administration. *Public Administration Review*. 2025. Т. 85, vol. 1. P. 21-31. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13831>

17. Онофрійчук Д. Технології кадрового менеджменту інститутів публічного управління. *Економічний дискурс*. 2023. № 1-2 2023. С. 75-82. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/13532> (дата звернення: 17.02.2026).

18. Пастух К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1 (11). С. 186-206. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206)

19. Борисенко В.Ю., Борисенко Ю.В. Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 46-52. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>

References

1. Young, S.L., Wiley, K.K. and Cepiku, D. (2025), “Intersecting public management and social equity Introduction to the special issue of Public Management Review”, *Public Management Review*, vol. 27, no. 2, pp. 385-394. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2288261>
2. Vinnytsia Regional Employment Center. (2026), available at: <https://vin.dcz.gov.ua/analitics/75> (Accessed 17 Jan 2026).
3. State Statistics Committee of Ukraine. (2026), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 17 Jan 2026).
4. Eurostat. (2026), “Gender pay gap statistics”, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics (Accessed 17 Jan 2026).
5. Avhustyn, R. R. and Demkiv, I. O. (2023), “Improvement of the management system in local self-government bodies using the example of managing the development of local integrated structures”, *Akademichni vizii*, vol. 16, available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403> (Accessed 17 Jan 2026).
6. Kurtiev, A. (2025), “Organization of the civil service staffing system under martial law”, *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, vol. 1, no. 1, pp. 62-70. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-7>
7. Leshchenko, A. (2025), “Ways to improve the system of preventing corruption in state and public administration in Ukraine”, *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, vol. 33, pp. 282-291. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025331766>

8. Holovchuk, Y.O. (2025), “The role of human resources in the development of medical tourism in the social sphere management system”, Materials of the International Scientific-Practical Conference ‘Cultural heritage and natural resource potential in tourism and community development: scientific foundations, practices, collaboration’, 21 Nov., Kyiv Ukraine, pp. 271-273, available at: <https://dspace.vnm.edu.ua/123456789/10943> (Accessed 17 Jan 2026).

9. Atamanova, N. and Lunyachenko, I. (2024), “On the Issue of Digitalization of Public Administration in Ukraine”, *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence*, vol. 68, pp. 4-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68.1>

10. Balaji K. (2025), “E-Government and E-Governance: Driving Digital Transformation in Public Administration”, *Public Governance Practices in the Age of AI*, pp. 23-44. DOI: 10.4018/979-8-3693-9286-7.ch002

11. Holovchuk, Y.O. and Lepetan, I.M. (2025), “Assessment of the effectiveness of financial resource use in healthcare institutions”, Materials of the XIV International Scientific-Practical Conference ‘Business economics: current issues in theory and practice’, 12 Sep., Odesa, Ukraine, pp. 323-324, available at: <https://dspace.vnm.edu.ua/123456789/10326> (Accessed 17 Jan 2026).

12. Honcharuk, V., Shynkovych, A. and Tkachenko, S. (2025), “The impact of anti-corruption reforms on public administration in Ukraine. *Public Management and Policy*, vol. 1 (5), pp. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.01>

13. Holovchuk, Y.O. and Lepetan, I.M. (2025). “Management of financial resources of healthcare institutions”. Materials of the International Scientific-Practical Conference ‘Current issues in management and administration: regional, international, and globalization aspects’, 22-23 May, Chernihiv, Ukraine, pp. 34-36, available at: <https://dspace.vnm.edu.ua/123456789/10302> (Accessed 17 Jan 2026).

14. Lahat, L. and Nathansohn, R. (2025), “Challenges and opportunities for equity in public management: Digital applications in multicultural Smart cities”,

Public Management Review, vol. 27, no. 2, pp. 520-543. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2258892>

15. Mandryk-Melnychuk, M. (2025), “Training human resources managers to manage the healthcare system”, *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, vol 12, pp. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-101-108>

16. Koliba, C. (2025), “Liberal democratic accountability standards and public administration”, *Public Administration Review*, vol. 85, no. 1, pp. 21-31. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13831>

17. Onofriichuk, Д. (2023), “Human resource management technologies in public administration institutions”, *Ekonomichnyi dyskurs*, vol 1-2, pp. 75-82, available at: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/13532> (Accessed 17 Jan 2026).

18. Pastukh, K. (2022), “Public management and administration in ensuring sustainable development of territories: theoretical and organizational aspects”, *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1 (11), pp. 186-206. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206)

19. Borysenko, V.Iu. and Borysenko, Yu.V. (2025), “Public management of national resilience processes at the local community level: general approaches, principles, and innovative tools”, *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 2, pp. 46-52. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>

Отримано редакцією журналу / Received: 17.01.26

Прорецензовано / Revised: 02.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26