МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2814-з
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
(назва освітньої програми)
Орел Лілія Миколаївна
(ініціали та прізвище)

Керівник: Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Орел Лілія Миколаївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) *Удосконалення кадрової політики в органах публічної влади*
керівник роботи *Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» 02.2025 року № 318-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2025 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади кадрової політики в органах публічної влади. 2. Аналітико-дослідницькі засади кадрової політики в органах публічної влади*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Основні аспекти реалізації кадрової політики в органах публічної влади. Елементи державної кадрової політики. Методологічні підходи кадрової політики у сфері публічного управління. Зміна функціонального навантаження державного службовця в умовах воєнного стану в Україні. Оцінювання ефективності кадрової політики: ключові показники в умовах воєнного стану в Україні. Аналіз значення автоматизації кадрових процесів в умовах воєнного стану..

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління	01.10.25	
Розділ 2	Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління	01.12.25	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади кадрової політики в органах публічної влади	15.09.25	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат кадрової політики в органах публічної влади	01.10.25	
3	Розкрити методи кадрової політики в органах публічної влади	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем кадрової політики в органах публічної влади	30.10.25	
5	Дослідити напрями удосконалення кадрової політики в органах публічної влади	17.11.25	
6	Запропонувати інструменти удосконалення кадрової політики в органах публічної влади	25.11.25	
7	Обґрунтувати складові розвитку кадрової політики в органах публічної влади	30.11.25	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в органах публічної влади	02.12.25	

Студент _____ Л.М. Орел
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ О.О. Фурсін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Орел Лілія Миколаївна. Удосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник Фурсін О.О. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади кадрової політики в органах публічної влади. Розглянуто особливості напрямів удосконалення кадрової політики в органах публічної влади. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

Ключові слова: КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, ОРГАНИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ КАДРІВ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ

ABSTRACT

Orel Liliia. Improving HR Policy in Public Authorities.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 «Public management and administration», supervisor O. Fursin. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2025.

The qualifying paper examines the theoretical and methodological foundations of personnel policy in public authorities. It explores the specific features of ways to improve personnel policy within public administration bodies. Particular attention is paid to identifying the prospects and drawbacks of various approaches to enhancing personnel policy in public authorities.

Keywords: PERSONNEL POLICY, PUBLIC SERVICE, PUBLIC AUTHORITIES, PERSONNEL MANAGEMENT, CIVIL SERVICE, HUMAN RESOURCES, PROFESSIONALIZATION OF PERSONNEL, STAFF MOTIVATION, PERSONNEL POTENTIAL, DIGITALIZATION OF HR PROCESSES.

.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 14

1.1. Теоретичні засади кадрової політики в органах публічної влади 14

1.2. Методологічні підходи кадрової політики у сфері публічного управління 25

1.3. Нормативно-правове та інституційне забезпечення кадрової політики в органах публічної влади 38

Висновки до першого розділу 47

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 49

2.1. Зарубіжний досвід кадрової політики в органах публічної влади 49

2.2. Оцінювання сучасного стану кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного стану в Україні 58

2.3. Дослідження впливу цифровізації на кадрову політику в органах публічної влади в умовах воєнного стану в Україні 67

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в органах публічної влади 78

Висновки до другого розділу 87

ВИСНОВКИ 89

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 93

ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи публічного управління характеризується глибокими інституційними трансформаціями, спрямованими на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності діяльності органів публічної влади. Ключовим фактором успішної реалізації цих перетворень є якісний кадровий потенціал, здатний забезпечити виконання функцій держави відповідно до вимог демократичного врядування, європейських стандартів та запитів суспільства. У цьому контексті удосконалення кадрової політики в органах публічної влади набуває особливої актуальності. В умовах реформування державної служби, децентралізації, цифровізації управлінських процесів та євроінтеграційного курсу України зростають вимоги до професійної компетентності, етичності, управлінської культури та адаптивності публічних службовців. Традиційні підходи до управління персоналом, які переважно орієнтовані на формальне дотримання нормативних процедур, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення належної якості публічних послуг та ефективної реалізації державної політики.

Суттєвими проблемами сучасної кадрової політики залишаються дефіцит висококваліфікованих кадрів, низький рівень мотивації та залученості персоналу, обмежені можливості кар’єрного зростання, недостатня результативність системи професійного навчання та оцінювання службової діяльності. Окремої уваги потребують питання плинності кадрів, старіння персоналу, а також нерівномірність кадрового забезпечення між різними рівнями публічної влади. Крім того, впровадження цифрових технологій та інструментів електронного врядування вимагає формування нових компетентностей у державних службовців, перегляду підходів до добору, розвитку та оцінювання персоналу. Кадрова політика повинна бути орієнтована не лише на адміністративне управління людськими ресурсами, а

й на стратегічний розвиток людського капіталу як ключового ресурсу публічного сектору.

Особливої актуальності набуває удосконалення кадрової політики в умовах кризових явищ та підвищеного навантаження на систему публічного управління, що посилює потребу у стійких, професійно підготовлених та доброчесних кадрах, здатних приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності.

Отже, необхідність наукового осмислення сучасного стану кадрової політики в органах публічної влади, виявлення її проблем та розроблення дієвих механізмів удосконалення зумовлює актуальність обраної теми дослідження та її практичну значущість для розвитку публічного управління в Україні.

Проблематика формування та удосконалення кадрової політики в органах публічної влади є предметом системного наукового аналізу вітчизняних і зарубіжних дослідників, що зумовлено її визначальним значенням для ефективності державного управління, реалізації реформ та забезпечення стійкості інституцій у кризових умовах. Узагальнення наукових праць дозволяє виділити кілька ключових наукових підходів і тематичних напрямів досліджень.

Першу групу досліджень становлять фундаментальні теоретико-методологічні праці, у яких кадрова політика розглядається як системоутворювальний елемент публічної служби. У роботах В. Олуйка, Ю. Ковбасюка, К. Ващенка, І. Сурай, Н. Нижник кадрова політика трактується як цілеспрямована діяльність держави щодо формування, розвитку та раціонального використання людського потенціалу публічної служби, що має стратегічний характер і спирається на принципи професіоналізму, стабільності, політичної нейтральності та меритократії.

Другий науковий напрям представлений працями, присвяченими нормативно-правовому забезпеченню кадрової політики. Дослідники (О. Аксьонова, О. Блищик, О. Кравченко, С. Сітніков, Г. Чудновець) акцентують

увагу на ролі Закону України «Про державну службу» як базового інструменту регулювання кадрових процесів, водночас підкреслюючи фрагментарність та недостатню адаптованість правового поля до умов воєнного стану та кризового управління. У цих працях обґрунтовується необхідність оновлення процедур добору, оцінювання, мобільності та професійного розвитку службовців з урахуванням надзвичайних обставин.

Третю групу становлять дослідження, що розкривають проблеми професійного розвитку, компетентнісного підходу та навчання персоналу публічної служби. У працях М. Ажажі, А. Куртєва, В. Григор'євої, В. Золотарьова, Ю. Куца доводиться, що кадрова політика має бути орієнтована не лише на формальне заміщення посад, а й на системний розвиток компетентностей, зокрема управлінських, цифрових і антикризових. Значна увага приділяється впровадженню безперервного навчання, дистанційних форм підготовки та адаптації освітніх програм до умов воєнного часу.

Окремий блок наукових джерел присвячено цифровізації кадрової політики та управління людськими ресурсами. У працях В.Воронкової, В.Нікітенко, С. Білоуса, М. Співака, О. Дубіни, В. Шостак, Я. Яцкевич обґрунтовується, що цифрова трансформація змінює зміст кадрової політики, висуваючи на перший план питання цифрових компетентностей, кібербезпеки, використання HRMIS та аналітичних інструментів управління персоналом. Автори підкреслюють, що в умовах воєнного стану цифрові HR-технології виконують не лише модернізаційну, а й безпекову та стабілізаційну функцію.

Значну аналітичну цінність мають міжнародні дослідження, зокрема звіти OECD/SIGMA, Європейської Комісії, матеріали проєктів EU4PAR і TWINNING. У цих джерелах кадрова політика України аналізується крізь призму відповідності принципам належного врядування ЄС, з акцентом на деполітизацію служби, стратегічне управління персоналом, прозорість добору та розвиток інституційної спроможності. Вони формують зовнішній орієнтир для удосконалення національної кадрової політики.

Окрему групу становлять прикладні дослідження воєнного періоду, у

яких розглядаються особливості функціонування публічної служби в умовах війни (А. Куртєв, О. Бураков, Ванівська, Шельонг, Якименко). У цих роботах доведено, що традиційні підходи до кадрової політики виявилися недостатньо гнучкими, а воєнний стан актуалізував проблеми кадрової безпеки, мобільності персоналу, зростання вакансій та психологічної стійкості службовців.

Узагальнюючи результати аналізу літератури, можна зробити висновок, що наукові дослідження створили ґрунтовну теоретичну та нормативно-методологічну базу для розуміння кадрової політики в органах публічної влади. Водночас недостатньо систематизованими залишаються питання комплексної адаптації кадрової політики до умов воєнного стану, інтеграції цифрових HR-рішень із правовими механізмами та узгодження національних практик із європейськими стандартами. Це зумовлює актуальність подальших досліджень і обґрунтовує необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики, що і визначає наукову новизну відповідної кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики в органах публічної влади з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Об’єктом дослідження є система кадрової політики в органах публічної влади.

Предметом дослідження є напрями удосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити понятійно-категоріальний апарат та сутність взаємодії суб’єктів публічного управління та бізнесу;

– проаналізувати теоретичні засади кадрової політики в органах публічної влади;

– провести дослідження методологічних підходів кадрової політики у сфері публічного управління;

– зробити оцінку нормативно-правового та інституційного забезпечення кадрової політики в органах публічної влади;

– провести аналіз зарубіжного досвіду кадрової політики в органах публічної влади;

– зробити оцінювання сучасного стану кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного стану в Україні;

– дослідити вплив цифровізації на кадрову політику в органах публічної влади в умовах воєнного стану в Україні

– надати практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечили системний та комплексний підхід до вирішення завдань удосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

Методи теоретичного узагальнення та контент-аналізу використано для критичного аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо розвитку публічної служби, управління людськими ресурсами та реформування кадрової політики в умовах сучасних управлінських трансформацій, що дало змогу сформувати концептуально-теоретичний базис дослідження.

Компаративний аналіз застосовано для порівняння міжнародного та національного досвіду формування і реалізації кадрової політики в органах публічної влади, зокрема щодо впровадження компетентнісного підходу, цифрових HR-рішень та інструментів професійного розвитку публічних службовців з метою адаптації кращих світових практик до вітчизняних умов.

Метод моделювання покладено в основу розроблення узагальненої моделі удосконалення кадрової політики, що передбачає оптимізацію процесів добору, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу органів публічної влади з урахуванням принципів прозорості, доброчесності та результативності.

Системний підхід забезпечив цілісне дослідження кадрової політики як

відкритої соціально-управлінської системи, що взаємодіє з інституційним середовищем та потребує постійного організаційного й нормативного вдосконалення.

Синергетичний підхід дозволяє аналізувати взаємодію окремих елементів кадрової системи як складної самоорганізованої системи, де зміни в одній частині впливають на динаміку всієї структури. Культурологічний підхід фокусується на значенні організаційної культури, цінностей та норм поведінки, що визначають професійні стандарти й комунікацію в публічних органах. Функціонально-структурний підхід вивчає структуру кадрових підрозділів, їх функції та ролі у забезпеченні загальної стратегії публічного управління. Системний і ситуаційний підходи забезпечують цілісність аналізу та адаптацію кадрових рішень до конкретних політичних, економічних і соціальних умов.

Емпіричні та статистичні методи, зокрема аналіз офіційних статистичних даних, експертні оцінки та опитування державних службовців, використано для виявлення ключових проблем кадрового забезпечення, оцінювання ефективності чинних механізмів управління персоналом та визначення факторів впливу на кадровий потенціал органів публічної влади.

Метод аналізу ієрархій застосовано для структурування пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики та обґрунтування вибору найбільш ефективних управлінських рішень у сфері розвитку людських ресурсів публічної служби.

Графічний метод використано для наочної візуалізації структури кадрової політики, взаємозв’язків її елементів, а також динаміки показників кадрового забезпечення та професійного розвитку персоналу.

Інформаційною базою дослідження слугували положення сучасних теорій публічного управління, теорії управління людськими ресурсами, результати наукових досліджень у сфері державної служби, офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, а також матеріали міжнародних організацій у сфері реформування публічної

служби.

Наукова новизна дослідження полягає в: узагальненні сучасних підходів до формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади; визначенні ключових проблем кадрового забезпечення публічної служби в сучасних умовах; обґрунтуванні доцільності впровадження компетентнісного та цифрового підходів до управління персоналом; розробленні пропозицій щодо вдосконалення системи добору, оцінювання та професійного розвитку кадрів органів публічної влади.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання: у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування при формуванні та реалізації кадрової політики; у процесі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; при розробленні внутрішніх нормативних документів з управління персоналом; у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з публічного управління та адміністрування.

Апробація результатів опубліковано в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Вплив штучного інтелекту на розвиток людини, суспільства, освіти, культури, економіки в умовах війни і поствоєнного відновлення», 21–22 листопада 2025 року, м. Запоріжжя.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Теоретичні засади кадрової політики в органах публічної влади

Кадрова політика в системі публічної влади є складною соціально-управлінською категорією, що охоплює цілі, принципи, механізми формування та реалізації управлінських рішень щодо людських ресурсів у державних органах. Вона включає процеси добору, розстановки, розвитку, мотивації, оцінювання та утримання персоналу у публічній службі. За означенням, кадрова політика – це система цілеспрямованих заходів держави щодо формування, розвитку та використання кадрового потенціалу публічних службовців у відповідності з потребами та стратегічними пріоритетами публічного управління. Таке тлумачення базується на аналізі наукової літератури щодо кадрової політики та HR-менеджменту у публічній сфері [62]

У наукових джерелах зазначається, що кадрова політика є невід'ємною складовою державної політики в цілому та охоплює як нормативно-правові, так і організаційно-управлінські аспекти забезпечення органів публічної влади кваліфікованими кадрами. У контексті публічної служби кадрова політика розглядається як стратегічна діяльність держави, спрямована на створення ефективної системи управління людськими ресурсами у публічному секторі.

Українські дослідники підкреслюють важливість розуміння кадрової політики як інтегрованої системи, що включає концептуальні підходи, норми та принципи організації діяльності кадрів у публічних органах. Визначення сутності кадрової політики є необхідним для формулювання подальших управлінських рішень щодо реформування публічного управління [19].

Публічна служба виступає фундаментальним елементом, який

забезпечує функціонування соціальної, політичної та економічної сфер держави. В умовах повномасштабної війни в Україні відбуваються суттєві трансформаційні зміни у цій сфері. Було ідентифіковано п’ять основних викликів, зумовлених воєнними обставинами, серед яких: формування ефективного лідерства, розбудова спроможних інституцій, посилення кадрового потенціалу, впровадження механізмів інклюзивного врядування та забезпечення надання якісних державних послуг. Зазначені п’ять викликів у системі публічної служби України, за позицією Голови Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) Н. Алюшиної [65], визначатимуть модель та зміст «постконфліктної реконструкції» держави.

Дослідники [40; 45] наголошують на відсутності уніфікованого визначення поняття державної кадрової політики як у наукових джерелах, так і в чинному законодавстві, що зумовлює необхідність його аналізу крізь призму еволюції наукових підходів. Наявність такої невизначеності, з одного боку, сприяє формуванню різноманітних концептуальних підходів, а з іншого – породжує термінологічні дискусії та неоднозначність трактувань.

Звернення до історичного досвіду, який окреслює ефективні та конструктивні механізми гармонізації комунікативної взаємодії між владою та суспільством, дає змогу інтегрувати позитивні напрацювання минулого у подальші етапи розвитку української державності. Це свідчить про те, що підвищення результативності державної кадрової політики в системі публічної служби є неможливим без ґрунтовного аналізу попереднього досвіду як передумови майбутнього розвитку, а також без урахування сучасних інноваційних і трансформаційних процесів.

Аналіз спроб дослідження еволюції змісту поняття «державна кадрова політика» в системі публічної служби за період незалежності України засвідчує прагнення науковців представити його сутність у діапазоні від лаконічних визначень (Н.Р. Нижник [67]; В.М. Олуйко [69]) до максимально розгорнутих, подекуди надмірно деталізованих і перевантажених елементами

дефініцій (Банчук-Петросова О.В.) [22], а також повторюваних або подібних за змістом формулювань, що з'являлися через певний часовий проміжок (Жовнірчик Я.Ф.) [45]. Спроби формування нових підходів іншими дослідниками впродовж останніх років не дали очікуваних результатів з огляду на низку чинників, зокрема фрагментацію наукових шкіл унаслідок ліквідації системи Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних підрозділів, тривалі процеси реформування законодавства у сфері державної служби, а також ще більш затяжні трансформації нормативного регулювання служби в органах місцевого самоврядування. За твердженням А.Б. Грищук [36], на сучасному етапі актуалізується необхідність переорієнтації наукових досліджень із кількісного нарощування теоретичних напрацювань щодо різних аспектів державної служби на розв'язання практично значущих професійних проблем службової діяльності. В енциклопедичному словнику «Управління персоналом» кадрову політику трактовано як стратегічний напрям кадрової діяльності, що охоплює сукупність принципів, методів, форм і організаційних механізмів формування цілей і завдань, спрямованих на збереження, посилення та розвиток кадрового потенціалу. У наукових дослідженнях поняття «кадрова політика» розглядається як провідний вектор роботи з персоналом, що передбачає системну та послідовну діяльність щодо добору, підготовки й раціонального розміщення кадрів з урахуванням кількісних і якісних потреб у посадових особах [59].

У сфері державного управління кадрова політика визначається як цілісна система теоретичних знань, концепцій, принципів і наукових підходів, а також відносин і організаційно-практичних заходів, що реалізуються органами державної влади та спрямовані на формування цілей, завдань і загального характеру кадрової політики. Основною метою кадрової політики є створення ефективної системи роботи з персоналом, орієнтованої на досягнення максимально можливого економічного та соціального ефекту.

Реалізація кадрової політики в органах публічної влади є складним

багаторівневим процесом, що охоплює сукупність взаємопов’язаних аспектів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу. Аналіз основних аспектів реалізації кадрової політики дає змогу систематизувати ключові напрями кадрової роботи, виявити наявні проблеми та визначити інструменти їх подолання. З метою узагальнення таких підходів доцільно подати їх у вигляді порівняльної таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні аспекти реалізації кадрової політики в органах публічної влади

Аспект реалізації	Зміст аспекту	Основні проблеми реалізації	Основні інструменти та механізми	Очікуваний результат
Нормативно-правовий	Формування та застосування законодавчої і підзаконної бази у сфері кадрової політики	Фрагментарність законодавства, тривалі процеси реформування	Закони, підзаконні акти, стандарти державної служби	Правова визначеність і стабільність кадрових процесів
Організаційний	Побудова системи управління персоналом, розмежування повноважень суб’єктів кадрової роботи	Дублювання функцій, неузгодженість між рівнями управління	Регламенти, положення, кадрові служби	Чітка координація та ефективність кадрового управління
Кадрово-ресурсний	Добір, розстановка, розвиток і збереження персоналу	Дефіцит кваліфікованих кадрів, плинність персоналу	Конкурсний відбір, кадровий резерв, планування кар’єри	Стабільний і професійний кадровий склад
Освітньо-професійний	Підвищення кваліфікації, професійний розвиток публічних службовців	Формальний характер навчання, обмежені ресурси	Навчальні програми, тренінги, стажування	Зростання професійної компетентності персоналу
Мотиваційний	Стимулювання ефективної службової діяльності	Низький рівень матеріальної та нематеріальної мотивації	Оплата праці, преміювання, нематеріальні стимули	Підвищення результативності та зацікавленості службовців
Оціночно-контрольний	Оцінювання результатів діяльності персоналу	Суб’єктивність оцінювання, формалізм процедур	Атестація, щорічне оцінювання, KPI	Підвищення якості управлінських рішень
Інноваційно-цифровий	Упровадження цифрових технологій у кадрові процеси	Недостатній рівень цифрових компетентностей	HRM-системи, електронні реєстри, цифрові платформи	Прозорість, оперативність і ефективність кадрової роботи

Поданий у таблиці 1.1 порівняльний аналіз основних аспектів реалізації кадрової політики в органах публічної влади засвідчує її комплексний та системний характер. Кожен із виокремлених аспектів відіграє самостійну роль, водночас перебуваючи у тісному взаємозв'язку з іншими складовими кадрової політики. Ефективна реалізація кадрової політики можлива лише за умови збалансованого поєднання нормативно-правових, організаційних, ресурсних, мотиваційних та інноваційних механізмів. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для формування професійної, компетентної та доброчесної публічної служби, здатної відповідати сучасним викликам державного управління.

Дослідження механізму впровадження кадрової політики дає підстави виокремити чотири основні етапи її реалізації, а саме: визначення суб'єктів кадрової діяльності та узгодження їхніх функціональних повноважень (у вертикальному вимірі – між центральним, регіональним і локальним рівнями; у горизонтальному – відповідно до рівнів управління в органах виконавчої влади); формування завдань і пріоритетних напрямів; добір засобів, форм і технологій роботи з кадрами; а також визначення організаційних принципів здійснення державної кадрової політики.

Практична робота з понятійно-категорійним апаратом передбачає дотримання низки методологічних правил. У процесі формування дефініцій необхідно враховувати закономірність, відповідно до якої зі зростанням узагальненості поняття, що визначається, відбувається звуження його обсягу. У цьому контексті базове поняття «політика» має найширший обсяг і змістовне наповнення, оскільки охоплює практично всі сфери суспільного життя (економічну, політичну, соціальну тощо) та стосується різноманітних суб'єктів – органів державної влади, органів місцевого самоврядування, організацій, громадян.

Водночас кожна додаткова ознака не лише обмежує обсяг поняття, а й конкретизує його зміст. Так, характеристика «державна» вказує на належність

відповідної політики конкретному суб'єкту – державі, тоді як ознака «кадрова» акцентує увагу на сфері кадрового потенціалу, персоналу та кадрового резерву. У зв'язку з цим важливо дотримуватися правила співмірності понять, відповідно до якого визначуване поняття та його дефініція мають бути адекватними одне одному за обсягом і змістом. Аналіз тверджень, поданих у таблиці, засвідчує, що зазначена вимога не завжди витримується.

Ще одним важливим правилом у процесі формулювання дефініцій є недопущення «замкненого кола», що полягає у забороні використання у визначенні понять або тверджень, які самі потребують додаткового пояснення чи тлумачення. Очевидною є також вимога, що спонукає науковців і практиків відповідної галузі до пошуку та систематизації понятійно-категорійного апарату з позицій чіткості, однозначності й відповідності науковій термінології, нормам наукового стилю та ділової української мови, із уникненням необґрунтованого використання іншомовних запозичень.

Принципи кадрової політики становлять фундамент, на якому базуються всі механізми формування та реалізації кадрових рішень. Вони визначають ідеологічні орієнтири та стандарти поведінки суб'єктів кадрової політики.

Згідно з сучасними науковими підходами, ключові принципи кадрової політики включають:

– принцип законності – всі кадрові рішення повинні відповідати чинному законодавству України, зокрема закону України «Про державну службу» та іншим нормативно-правовим актам [48];

– принцип професіоналізму і компетентності – пріоритет надається відбору й утриманню працівників з високим рівнем компетентності, професійною підготовкою та відповідними навичками для виконання службових обов'язків [59];

– принцип прозорості та відкритості – кадрова політика повинна бути зрозумілою й передбачуваною для суспільства, а процеси добору та просування – відкритими та обґрунтованими;

– принцип рівного доступу та відсутності дискримінації – гарантія рівних можливостей для всіх кандидатів незалежно від соціальних чи інших ознак.

Науковці також виділяють принцип стратегічності – кадрова політика повинна бути спрямована на довгостроковий розвиток персоналу та системну побудову кадрового потенціалу держави.

Аналіз механізму реалізації кадрової політики дає підстави виокремити чотири послідовні етапи її впровадження.

Перший етап передбачає ідентифікацію суб'єктів кадрової діяльності та узгодження їхніх функціональних повноважень, що здійснюється у вертикальному вимірі – між центральним, регіональним і локальним рівнями управління, а також у горизонтальному – відповідно до рівнів управління в органах виконавчої влади. Другий етап полягає у визначенні ключових завдань і пріоритетних напрямів кадрової політики. На третьому етапі здійснюється добір засобів, форм і технологій роботи з персоналом. Четвертий етап охоплює визначення організаційних принципів реалізації державної кадрової політики.

Державна кадрова політика є комплексним механізмом управління персоналом у системі публічної влади, що забезпечує формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу. Вона охоплює різноманітні елементи, кожен з яких виконує специфічну функцію в забезпеченні стабільності та ефективності державної служби. Аналіз цих елементів дозволяє систематизувати ключові складові кадрової політики, виявити їх взаємозв'язки та оцінити вплив на результативність кадрової роботи. Основні складові кадрової політики доцільно представити у вигляді структурної схеми (табл. 1.2) [59].

Представлений порівняльний аналіз елементів державної кадрової політики демонструє, що ефективне управління персоналом у публічній сфері потребує комплексного підходу, у якому кожен елемент виконує визначену функцію та взаємодіє з іншими.

Таблиця 1.2 – Елементи державної кадрової політики

Елемент кадрової політики	Зміст елементу	Основні функції	Проблеми реалізації	Очікуваний ефект
Стажування	Ознайомлення нових працівників з функціями та порядком роботи в органах влади	Адаптація, набуття практичних навичок, інтеграція у колектив	Нерегулярне проведення, обмежені ресурси	Прискорена адаптація та підвищення ефективності роботи
Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації	Професійний розвиток та вдосконалення компетенцій державних службовців	Підвищення професійної компетентності, розвиток навичок управління	Формальний характер навчання, обмеження у фінансуванні	Зростання професійного рівня та компетентності персоналу
Політика стимулювання персоналу	Заохочення службовців до ефективної діяльності	Мотивація до продуктивної роботи, підтримка високих стандартів	Низька матеріальна та нематеріальна мотивація	Підвищення продуктивності та зацікавленості працівників
Кадровий контроль	Моніторинг та оцінка діяльності персоналу	Виявлення сильних і слабких сторін, контроль виконання завдань	Суб’єктивність оцінок, формалізм процедур	Підвищення якості управлінських рішень, своєчасна корекція дій
Добір та розстановка кадрів	Підбір та розподіл персоналу відповідно до посадових потреб	Забезпечення оптимального кадрового складу, раціональне використання ресурсів	Нестача кваліфікованих кадрів, відсутність системного підходу	Ефективна організаційна структура та стабільний кадровий склад
Формування кадрового резерву	Створення бази потенційних кандидатів на ключові посади	Забезпечення наступності та безперервності управління	Недостатній кадровий резерв, відсутність прозорих критеріїв	Гарантована заміна посадових осіб, стійкість управлінської системи
Інформаційно-комунікативне забезпечення	Збір, аналіз та поширення інформації про кадрові процеси	Прозорість, обмін інформацією, підвищення інформованості	Недостатня інтеграція цифрових платформ	Прозорість і оперативність управлінських рішень
Соціальне забезпечення персоналу	Надання пільг, соціальних гарантій та підтримки	Підтримка соціальної стабільності, мотивація персоналу	Обмежене фінансування, нерівномірне забезпечення	Підвищення лояльності та стабільності працівників
Сприйняття у суспільній роботі	Формування позитивного іміджу кадрової політики	Підвищення довіри до органів влади, легітимізація кадрових рішень	Низький рівень комунікаційної роботи	Зростання довіри суспільства та підтримки реформ

Забезпечення збалансованого поєднання стажування, підготовки, мотиваційних механізмів, контролю та соціальної підтримки створює основу для формування компетентного, стабільного та професійного кадрового складу державної служби. Такий системний підхід сприяє підвищенню результативності органів публічної влади та зміцненню довіри суспільства до державних інституцій.

Типи кадрової політики визначаються здатністю апарату управління впливати на кадрову ситуацію в організації та на результати управлінської діяльності. Класифікація кадрової політики за цим критерієм дозволяє систематизувати підходи до управління персоналом, виявити сильні та слабкі сторони кожного типу, а також обрати оптимальні стратегії для підвищення ефективності кадрових процесів у публічних та приватних структурах. В табл. 1.3 представлено порівняльний аналіз основних типів кадрової політики [59].

Таблиця 1.3 – Типи кадрової політики залежно від впливу апарату управління на кадрову ситуацію

Тип кадрової політики	Характер впливу апарату управління	Основні ознаки	Переваги	Недоліки	Рекомендоване застосування
1	2	3	4	5	6
Превентивна	Діє на запобігання потенційним кадровим проблемам	Планування розвитку персоналу, профілактика конфліктів	Зменшення ризиків, стабільність кадрової системи	Потребує значних ресурсів, тривалий ефект	Організації з високими ризиками помилок у підборі та управлінні
Активна	Безпосередній вплив на кадрові процеси для підвищення ефективності	Регулярне втручання у добір, розстановку та мотивацію персоналу	Висока оперативність, контроль над результатами	Може викликати надмірну залежність від апарату управління	Органи влади та підприємства, що потребують швидких змін
Реактивна	Дія апарату управління лише після виникнення проблем	Виправлення негативних проявів, реагування на конфлікти	Зниження негативних наслідків	Втрата часу, низька профілактична ефективність	Ситуації кризового реагування, відновлення стабільності

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6
Пасивна	Мінімальний вплив на кадрові процеси	Відсутність активного втручання, спостереження за ситуацією	Мала адміністративна завантаженість	Високий ризик кадрових проблем, низька ефективність	Організації з низькою динамікою змін або обмеженими ресурсами
Раціональна	Виважене управління з урахуванням ресурсів та потреб організації	Збалансоване планування, прогнозування кадрових потреб	Оптимальне поєднання стабільності та ефективності	Потребує високої компетентності менеджерів	Державні органи та великі підприємства з комплексною структурою
Авантюристична	Високий ризик втручання без системного підходу	Експерименти з кадровими рішеннями, імпровізація	Можливість швидких інновацій	Нестабільність, хаотичність кадрових процесів	Організації в умовах радикальних змін або кризових ситуацій

Порівняльний аналіз типів кадрової політики демонструє, що їх ефективність безпосередньо залежить від ступеня та якості впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації. Вибір оптимального типу кадрової політики повинен базуватися на специфіці організації, її ресурсах, рівні професіоналізму персоналу та динаміці зовнішнього середовища. Раціональний та превентивний підходи є найбільш ефективними для забезпечення стабільності та передбачуваності кадрової системи, тоді як активна та авантюристична політика доцільні у випадках необхідності оперативних змін або радикальної трансформації. Такий аналіз сприяє більш усвідомленому управлінню персоналом та підвищенню результативності організаційної діяльності.

Державна кадрова політика розглядається як стратегічний курс та система управлінських рішень у сфері роботи з кадрами, що реалізуються на загальнодержавному рівні. До базових принципів державної кадрової політики належать соціальна справедливість, комплексність і послідовність її реалізації, збалансування суспільних інтересів та інтересів окремих соціальних груп, професіоналізм, оптимальне поєднання досвідчених і молодих працівників,

забезпечення гендерної рівності, а також безперервність професійного навчання та розвитку персоналу.

Водночас кадрова політика в Україні наразі не в повному обсязі відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях публічної влади відсутні цілісні програми розвитку персоналу, а кадрові процеси здебільшого зводяться до контролю негативних проявів у роботі з персоналом та реагування на причини виникнення конфліктних ситуацій. Характерними залишаються нестача висококваліфікованих фахівців, низький рівень мотивації посадових осіб до професійної діяльності, відсутність ефективних інструментів діагностики кадрового стану, систем оцінювання результатів праці персоналу, а також прогнозування кадрових потреб. У більшості органів влади кадрові служби не мають розроблених і впроваджених програм розвитку персоналу.

Сучасна державна кадрова політика реалізується шляхом забезпечення скоординованої діяльності всіх заінтересованих суб’єктів, які організовують свою роботу відповідно до норм чинного національного законодавства. Нормативно-правовою основою державної кадрової політики є Конституція України, норми трудового, адміністративного, цивільного та іншого законодавства, а також акти Президента України та Кабінету Міністрів України, спрямовані на регулювання кадрових процесів.

Таким чином, кадрова політика в органах публічної влади України є багатовимірним поняттям, що включає як нормативно-правові, так і управлінські аспекти формування та розвитку людського капіталу. Визначення її сутності, принципів та ролі у системі публічного управління створює необхідну теоретичну основу для подальшого аналізу проблем та шляхів удосконалення кадрової політики в органах публічної влади, що також підкреслює важливість адаптації національної практики до сучасних викликів та європейських стандартів.

1.2. Методологічні підходи кадрової політики у сфері публічного управління

Державна кадрова політика у сфері публічного управління виступає важливою складовою публічної політики, що забезпечує реалізацію державних функцій через ефективне використання людського капіталу. Українські дослідники визначають її як цілеспрямовану діяльність держави щодо формування, розвитку та використання кадрового потенціалу у системі публічної влади та державної служби з метою досягнення стратегічних завдань управління суспільством і державою [37].

Досліджуючи проблематику державної кадрової політики, О.М. Приходько [76] акцентує увагу на необхідності застосування комплексного наукового інструментарію. Автор обґрунтовує використання низки класичних теорій, зокрема політичного лідерства, раціональної бюрократії, правлячих еліт, природничо-наукової та психологічних концепцій, а також марксистської соціології. Окрім того, змістовне наповнення кадрової політики, на думку дослідника, визначається сукупністю підходів: інституційного, синергетичного, культурологічного, функціонально-структурного, системного, ситуаційного та рефлексивного.

У наукових розвідках також наголошується, що державна кадрова політика є багатовимірним явищем, що потребує звернення до міждисциплінарних теоретичних концепцій для повного розкриття її сутності, механізмів та наслідків реалізації (включно з політичними, соціологічними, психологічними та організаційними аспектами) [62].

Кадрова політика в умовах воєнного стану в Україні є критично важливою складовою ефективного публічного управління, оскільки саме людський потенціал визначає спроможність держави здійснювати функції з оборони, безпеки, соціального забезпечення та відновлення. Воєнні умови радикально змінюють традиційні механізми кадрової політики, акцентуючи

увагу на гнучкості, швидкій адаптації, стійкості та здатності до самоорганізації. Українські дослідники відзначають, що внаслідок повномасштабної війни кадрова політика зазнала суттєвих трансформацій і перебуває на критичному етапі розвитку, який потребує адаптації сучасних теоретико-методологічних підходів до нових реалій [25].

Змістовне наповнення кадрової політики в таких умовах формується через сукупність методологічних підходів, що дозволяють глибше зрозуміти її природу, механізми функціонування, вплив зовнішніх і внутрішніх чинників та шляхи удосконалення. У науковому дискурсі найчастіше вирізняють інституційний, синергетичний, культурологічний, функціонально-структурний, системний, ситуаційний та рефлексивний підходи. Ці підходи набувають особливого значення саме в умовах воєнного стану, коли кадрові рішення мають стратегічний характер і суттєво впливають на здатність державних інституцій функціонувати та адаптуватися до кризи.

Інституційний підхід розглядає кадрову політику як частину загальної системи державних інститутів, що забезпечують виконання функцій держави. У цьому контексті суттєве значення має якість правової бази, чіткість процедур та взаємозв’язок структурних елементів влади. Інституційний підхід дозволяє аналізувати кадрові процеси не лише як адміністративні дії, а як систему формальних та неформальних правил, норм і практик, що регулюють відбір, розстановку, розвиток та утримання персоналу. Цей підхід підкреслює важливість інституційної спроможності державних органів, прозорих процедур добору й оцінювання кадрів, а також узгодженості законодавства щодо державної служби. Ванівська О.І., Шельонг Т.Я. вказують на необхідність зміцнення інституційних механізмів у сфері кадрової політики для забезпечення ефективності публічного управління [26].

В умовах воєнного стану інституційний підхід є надзвичайно важливим, оскільки зміни в законодавстві, модифікація процедур та створення нових органів публічної влади мають безпосередній вплив на кадрові рішення. Дослідники підкреслюють, що війна виявила слабкі місця в інституційних

механізмах кадрового забезпечення, зокрема щодо нормативного врегулювання добору й оцінювання фахівців, що відповідають новим вимогам безпеки й оборони [25].

Синергетичний підхід у кадровій політиці фокусується на вивченні динамічної взаємодії окремих елементів кадрової системи як самоорганізованої цілісності. Він виходить із положення, що ефективність кадрової політики визначається не лише якістю окремих процесів (добір, навчання, мотивація), а й тим, як ці процеси взаємодіють і впливають один на одного в умовах невизначеності та стресових ситуацій. Колективи державних службовців, особливо у сфері оборони та безпеки, демонструють здатність до самоорганізації під тиском зовнішніх загроз, що сприяє виробленню нових моделей поведінки та управлінських рішень. Синергетичні ефекти можуть стати джерелом інновацій у сфері кадрового менеджменту, коли адаптивні кадрові рішення сприяють підвищенню стійкості публічних інституцій до зовнішніх шоків, що особливо важливо в Україні, де воєнні умови вимагають не лише оперативності, а й здатності до самооновлення кадрових структур.

Синергетичний підхід у публічному управлінні ґрунтується на уявленні про кадрову політику як відкриту, складну та динамічну систему, що здатна до самоорганізації, адаптації та розвитку під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. У межах цього підходу кадрова система розглядається не як сукупність ізольованих процедур (добір, навчання, мотивація), а як цілісний механізм, у якому взаємодія елементів породжує нову якість управлінських результатів.

У публічному управлінні синергетичний ефект проявляється у взаємопосиленні кадрових процесів: наприклад, поєднання ефективного конкурсного добору з системою професійного навчання та мотивації сприяє формуванню високопрофесійних команд, здатних діяти в умовах криз і невизначеності. Українські науковці зазначають, що саме взаємодія, а не окремі елементи кадрової системи, визначає її результативність, особливо в періоди трансформацій та кризових викликів [53].

В умовах воєнного стану синергетичний підхід набуває особливого значення, оскільки кадрова система публічного управління змушена функціонувати в режимі постійної адаптації. Відбувається інтенсивна перебудова управлінських структур, перерозподіл повноважень, формування міжвідомчих команд і кризових штабів. Саме синергетична взаємодія між різними рівнями публічної влади, кадровими підрозділами та окремими службовцями забезпечує безперервність управлінських процесів та стійкість державних інституцій. Синергетичний підхід також передбачає наявність нелінійних зв'язків у кадровій системі, коли незначні управлінські зміни (наприклад, оновлення підходів до мотивації або комунікації) можуть призводити до суттєвих позитивних результатів у роботі органів публічної влади. Такий підхід дозволяє відійти від жорстких бюрократичних моделей і перейти до більш гнучких форм управління людськими ресурсами, що відповідають сучасним викликам.

Таким чином, синергетичний підхід у публічному управлінні сприяє формуванню кадрової політики, орієнтованої на взаємодію, адаптивність і стійкість, що є критично важливим для функціонування державних інституцій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Культурологічний підхід звертає увагу на роль організаційної культури, цінностей та норм поведінки як визначального чинника кадрової політики. Українські науковці підкреслюють, що кадрові рішення мають враховувати не лише формальні вимоги до професійних компетенцій, а й культурні, етичні та моральні аспекти, що впливають на лояльність, мотивацію та впевненість у діях державних службовців [23]. У воєнний час значення культурологічного підходу зростає, оскільки цінності, патріотизм та відданість державі стають ключовими факторами мотивації персоналу. Особливо це стосується працівників органів публічної влади, що працюють у сфері безпеки, оборони та гуманітарної допомоги, де кадрові рішення можуть мати критичні наслідки для функціонування суспільства.

Культурологічний підхід у публічному управлінні фокусується на

досліджені цінностей, норм, традицій, моделей поведінки та символів, що формують організаційну культуру органів публічної влади та визначають характер кадрової політики. У межах цього підходу кадрова система розглядається не лише як інструмент адміністративного управління, а як соціально-культурний простір, у якому відбувається формування професійної ідентичності публічного службовця.

Організаційна культура в публічному управлінні визначає ставлення службовців до виконання службових обов'язків, рівень відповідальності, доброчесності та готовності до змін. Українські дослідники наголошують, що ціннісні орієнтації персоналу безпосередньо впливають на ефективність реалізації державної політики, а тому мають бути інтегровані в зміст кадрової політики. Ключовими цінностями сучасної публічної служби є служіння суспільству, законність, професіоналізм, відкритість і відповідальність.

В умовах воєнного стану культурологічний підхід набуває особливої ваги, оскільки зростає значення таких цінностей, як патріотизм, солідарність, стійкість до стресу та готовність до самопожертви. Органи публічної влади в цей період виконують не лише адміністративні, а й мобілізаційні та гуманітарні функції, що вимагає від персоналу високого рівня моральної зрілості та внутрішньої мотивації.

Культурологічний підхід також передбачає формування етичної інфраструктури публічної служби, яка включає кодекси етики, стандарти поведінки, антикорупційні практики та механізми підтримки доброчесності. Саме через кадрову політику відбувається трансляція цих норм і цінностей у повсякденну діяльність органів публічної влади [54].

Таким чином, культурологічний підхід дозволяє розглядати кадрову політику як інструмент формування нової управлінської культури, орієнтованої на цінності демократичного врядування, суспільну довіру та національну стійкість. В умовах воєнного стану це сприяє консолідації персоналу, підвищенню лояльності та ефективності публічної служби.

Функціонально-структурний підхід аналізує кадрову політику через

призму структури підрозділів, їх функцій і ролей у системі публічного управління. Такий підхід дозволяє систематизувати кадрові процеси, визначити ключові функції, відповідальність та взаємозв'язки між елементами кадрової системи. В умовах воєнного стану функціонально-структурний підхід допомагає зрозуміти, як саме зміни функцій окремих підрозділів чи створення нових структур (наприклад, військових адміністрацій, кризових штабів) впливають на кадрову політику, що дозволяє не лише оптимізувати розподіл обов'язків, а й підвищити оперативність прийняття кадрових рішень.

Функціонально-структурний підхід базується на ідеї, що кадрова політика повинна бути інтегрована в організаційну структуру публічного управління та передбачати розмежування функцій між підрозділами, ролей службовців і механізмів взаємодії. Це означає, що кадрова політика не є суто процедурною діяльністю – вона виступає як структурна частина механізмів реалізації державної політики, правової регуляції, HR-менеджменту та стратегічного розвитку.

Згідно з українськими науковцями, кадрова політика у публічному управлінні включає низку функцій, серед яких [41]:

– стратегічне планування кадрового потенціалу, що передбачає визначення вимог до кваліфікацій, компетентностей та чисельності службовців;

– організація добору та розстановки кадрів відповідно до посадових вимог;

– оцінювання та атестація посадових осіб, що забезпечує об'єктивність потенційного кар'єрного зростання;

– розвиток професійних компетентностей за допомогою навчання та підвищення кваліфікації;

– мотивація, соціальний захист та утримання кадрів, що сприяє стабільності та ефективності державної служби.

У публічному управлінні структура кадрової політики повинна бути чітко організована, мати логічні зв'язки між функціями та підрозділами, а

також враховувати зміни зовнішнього середовища – наприклад, вплив воєнного стану. У воєнних умовах структури кадрового забезпечення зазнають трансформації: виникає потреба у міжвідомчій координації, кризових кадрових штабах, мобілізаційних групах, а також у системах швидкого реагування на кадрові виклики, пов'язані з безпекою та обороною. Саме функціонально-структурний підхід дозволяє оптимізувати ці механізми, визначити відповідальність за виконання окремих кадрових завдань і забезпечити їхню інтегровану реалізацію.

Важливо, що функціонально-структурний підхід враховує не лише вертикальні (ієрархічні) структури, а й горизонтальні зв'язки між підрозділами, що здійснюють кадрові процеси. Наприклад, служби HR можуть тісно співпрацювати з юридичними підрозділами для забезпечення відповідності кадрових процедур законодавству, із службами безпеки – для оцінювання фізичної та моральної придатності кандидатів, а з антикорупційними підрозділами – для моніторингу доброчесності. Така інтеграція забезпечує системність, ефективність та адаптивність кадрової політики, що є критично важливою в умовах воєнного стану.

Отже, функціонально-структурний підхід в кадровій політиці дозволяє чітко окреслити структуру, функції та взаємодію елементів системи управління персоналом у публічній сфері. Він підкреслює важливість організаційної структури, ролей підрозділів і їх взаємодії для забезпечення ефективної реалізації кадрових процесів.

Системний підхід розглядає кадрову політику як цілісну систему, що включає взаємопов'язані підсистеми: добір, оцінювання, розвиток, мотивацію, кар'єрний ріст тощо. Цей підхід дозволяє врахувати комплексний характер кадрових явищ, взаємодію між соціально-політичними, економічними та організаційними чинниками, а також їхній вплив на результативність діяльності публічних інститутів. В умовах воєнного стану системний підхід є ключовим, оскільки він включає аналіз зовнішніх факторів (безпека, ризики, кризи) та внутрішніх механізмів адаптації. Така перспектива дозволяє

розробляти стратегічні моделі кадрової політики, здатні витримувати зовнішні потрясіння і забезпечувати безперервність функцій державних органів [61].

За системним підходом кадрова політика складається з багатьох складових (підсистем), включно з правовим, організаційним, мотиваційним, професійним та інформаційним компонентами. Ці компоненти не існують ізольовано: їхня взаємодія створює цілісний механізм, що забезпечує реалізацію стратегічних завдань державної служби.

Українські дослідники підкреслюють важливість системного мислення в публічному управлінні, оскільки кадрові рішення повинні враховувати не лише внутрішні чинники (наприклад, компетентність службовців), а й зовнішні (політичний, соціально-економічний контекст, безпека). Це стає особливо важливо в умовах воєнного стану, коли кадрові рішення мають системний характер та впливають на забезпечення національної безпеки, ефективність роботи державних інституцій та адаптацію до кризових ситуацій [26].

Воєнний стан впливає на всі складові кадрової політики: змінюються вимоги до компетентностей службовців, процеси добору ускладнюються через мобілізацію та небезпеку, необхідний новий рівень мотивації та соціального захисту працівників державних органів. Системний підхід дозволяє:

1. Моделювати взаємозв’язки між кадровими підсистемами та іншими елементами публічного управління, що сприяє узгодженій взаємодії в умовах невизначеності.

2. Враховувати зовнішні впливи (безпека, оборона, суспільний тиск, міжнародні вимоги) у розробці кадрових стратегій та політик.

3. Оцінювати наслідки кадрових рішень для функціонування державних органів на різних рівнях – від місцевого до центрального.

Наприклад, у воєнний період ключовим стає питання кадрової безпеки, що стосується здатності системи утримувати фахівців із критично важливими компетентностями та гарантувати безпеку управлінських процесів. Системний підхід дозволяє інтегрувати механізми кадрової безпеки в загальну політику

публічного управління, що підвищує здатність державних структур до стабільного функціонування.

Отже, системний підхід акцентує увагу на цілісності кадрової політики як багатовимірної системи, що включає взаємопов'язані підсистеми та взаємодіє із зовнішнім середовищем. У контексті воєнного стану цей підхід дозволяє краще розуміти, прогнозувати та управляти кадровими процесами, адаптовуючи їх до нових викликів і забезпечуючи стабільність публічних інститутів.

Ситуаційний підхід до кадрової політики передбачає, що ефективність управлінських рішень залежить від конкретних умов, у яких вони приймаються, та вимагає гнучкого застосування різних методів та інструментів управління відповідно до ситуаційної динаміки. Цей підхід випливає з загальної теорії ситуаційного менеджменту, яка стверджує, що не існує універсальних рішень, придатних для всіх обставин; натомість управлінські дії повинні адаптуватись до конкретних вимог ситуації, включаючи політичний, соціально-економічний та безпековий контекст [86].

Такий підхід підкреслює гнучкість кадрової політики, здатність оперативно реагувати на зміни, прогнозувати ризики та використовувати можливості для підтримки стабільності та ефективності діяльності органів публічної влади. У сфері публічного управління це означає, що кадрові рішення – від добору й просування до мотивації та ротації персоналу – повинні ґрунтуватися на аналізі конкретних умов, у яких функціонує орган публічної влади. Ситуаційний підхід враховує зовнішні виклики та внутрішні можливості організації, що дозволяє оптимізувати кадрові процеси залежно від контексту.

Воєнний стан створює екстремальні ситуації, коли традиційні кадрові практики можуть бути неефективними або недоцільними. Робота державних службовців супроводжується постійними змінами: переведення персоналу на інші локації, призначення на критично важливі посади, реорганізація структур, створення кризових штабів. У таких умовах кадрові рішення

повинні враховувати безпекові ризики, психологічний стан працівників, потребу у швидкій адаптації та інші ситуаційні чинники. Це означає, що керівники органів публічної влади мають застосовувати гнучкі, адаптивні кадрові стратегії, що в змозі оперативно реагувати на зовнішні зміни.

Українські дослідники підтверджують, що наразі кадрова політика в публічному управлінні повинна орієнтуватися не лише на формальні правила та процедури, а й на контекстуальний аналіз кожної конкретної ситуації. Такі підходи включають аналіз ризиків, прогнозування наслідків кадрових рішень у кризових умовах та моделювання можливих сценаріїв розвитку подій.

Практичне втілення ситуаційного підходу передбачає:

– оперативне оцінювання кадрового попиту і пропозиції на основі поточної ситуації (наприклад, у регіонах, що перебувають під військовою загрозою);

– гнучке коригування процедур добору з урахуванням обмежень воєнного часу та потреб безпеки;

– адаптацію системи мотивації та підтримки персоналу, що працює в умовах підвищеного стресу та ризику;

– врахування психологічного та соціального контексту, що може впливати на продуктивність і готовність державних службовців до виконання своїх обов’язків.

Отже, ситуаційний підхід у публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності кадрової політики саме в умовах, коли звичайні адміністративно-процедурні моделі є недостатніми або непридатними через екстремальні обставини. Ситуаційний підхід у кадровій політиці в умовах воєнного стану є ключовим механізмом адаптації та забезпечення гнучкості управлінських рішень. Він дозволяє оперативно враховувати зміни зовнішнього середовища, специфіку функціонування органів влади та варіативність кадрових потреб у кризових умовах, що суттєво підсилює реактивність і ефективність кадрової системи.

Рефлексивний підхід пов’язаний із аналізом минулого досвіду та

самопізнанням системи управління кадрами. Він включає постійне оцінювання практик кадрової політики, виявлення сильних і слабких сторін, коригування стратегій на основі отриманих результатів. У воєнних умовах рефлексія стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й механізмом адаптації до непередбачуваних обставин [68].

Рефлексивний підхід у публічному управлінні акцентує увагу на самоусвідомленні, самоаналізі та постійній корекції дій, що здійснюються в кадровій політиці. Науково рефлексія розглядається як процес критичного переосмислення власної практики, аналізу успішності прийнятих рішень та пошуку шляхів їхнього удосконалення. Такий підхід є частиною сучасних теоретичних концепцій управління знаннями та навчальних організацій, де основним ресурсом виступають не лише формальні процедури, а здатність організації вчитися на власному досвіді [66].

У контексті кадрової політики рефлексивний підхід спрямований на аналіз ефективності кадрових інструментів, результативності функціонування персоналу та адаптації практик відповідно до нових викликів, що виникають у зовнішньому середовищі.

Воєнний стан створює нові виклики, які потребують від системи публічного управління здатності до швидкого самоаналізу та навчання на власному досвіді. Україна стикається з масштабними змінами у структурі управлінських процесів: служби адаптують функції, створюють нові інституції, мобілізують кадри для критично важливих сфер (оборона, гуманітарна допомога, соціальна підтримка). Це означає, що традиційні кадрові моделі потребують безперервного оновлення на основі зворотного зв’язку, оцінювання результатів та врахування уроків, здобутих під час воєнного стану [87].

Рефлексивний підхід передбачає впровадження механізмів:

– аналізу кадрових рішень після їх реалізації (що спрацювало, що ні та чому);

– моніторингу впливу кадрових змін на результативність діяльності

органів влади;

– організації консультацій і зворотного зв’язку з працівниками для виявлення бар’єрів та порад щодо оптимізації кадрової політики;

– портретування практиків, що демонструють високу адаптивність та ефективність у нестабільних умовах.

Використання рефлексивного підходу сприяє формуванню так званої рефлексивної організації, яка здатна відкрито оцінювати власні помилки, враховувати зміни зовнішнього середовища та вносити корективи в HR-стратегії. Це особливо важливо для державних органів, де кадрові рішення мають стратегічний характер і можуть мати далекосяжні наслідки для суспільства, особливо в умовах війни. Рефлексивний підхід також підсилює культуру професійного навчання та вдосконалення, оскільки він заохочує до постійного розвитку компетентностей, аналізу помилок, адаптації та обміну кращими практиками як усередині органів влади, так і між ними.

Отже, рефлексивний підхід сприяє самоаналізу та безперервному вдосконаленню кадрової політики, забезпечуючи механізми оцінювання, навчання та адаптації HR-рішень, що дозволяє державній службі не лише реагувати на поточні виклики, а й посилювати організаційну спроможність у довгостроковій перспективі, особливо в умовах воєнного стану.

Формування та реалізація ефективної кадрової політики у сфері публічного управління потребує ґрунтовного методологічного підґрунтя, що забезпечує цілісне розуміння процесів управління людськими ресурсами. У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану в Україні, актуалізується необхідність застосування різноманітних наукових підходів, які дозволяють комплексно оцінювати кадрові процеси, адаптувати їх до динамічних змін зовнішнього середовища та підвищувати інституційну спроможність органів публічної влади. У зв’язку з цим доцільним є порівняльний аналіз основних методологічних підходів, що лежать в основі кадрової політики в публічному управлінні.

Таблиця 1.4 – Методологічні підходи кадрової політики у сфері публічного управління

Методологічний підхід	Сутність підходу	Значення для кадрової політики	Особливості застосування в умовах воєнного стану
Інституційний	Розглядає кадрову політику як систему формальних і неформальних інститутів, норм і правил	Забезпечує нормативну впорядкованість кадрових процесів, легітимність рішень	Посилюється роль спеціальних правових режимів, тимчасових процедур та інституцій
Синергетичний	Орієнтований на взаємодію та самоорганізацію елементів кадрової системи	Сприяє узгодженості дій різних суб'єктів управління персоналом	Забезпечує мобілізацію кадрового потенціалу та гнучкість реагування
Культурологічний	Акцентує увагу на цінностях, нормах і організаційній культурі	Формує етичні засади державної служби та лояльність персоналу	Посилює значення патріотичних цінностей, солідарності та стійкості
Функціонально-структурний	Аналізує кадрову політику через функції та організаційну структуру	Забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності	Потребує оперативної перебудови структур і перерозподілу функцій
Системний	Розглядає кадрову політику як цілісну систему взаємопов'язаних елементів	Забезпечує узгодженість цілей, методів і результатів кадрової роботи	Дозволяє зберігати керованість і стабільність у кризових умовах
Ситуаційний	Передбачає адаптацію кадрових рішень до конкретних умов	Забезпечує гнучкість і оперативність управлінських рішень	Дає змогу швидко реагувати на безпекові та соціальні виклики
Рефлексивний	Ґрунтується на самоаналізі та корекції управлінської практики	Сприяє безперервному вдосконаленню кадрової політики	Активізує навчання на досвіді кризових і воєнних ситуацій

Порівняльний аналіз методологічних підходів кадрової політики у сфері публічного управління свідчить про їх взаємодоповнюваність та комплексний характер. Жоден із підходів не може забезпечити ефективність кадрової політики ізольовано; натомість їх інтеграція дозволяє сформувати адаптивну, стійку та результативну систему управління персоналом. В умовах воєнного стану в Україні особливого значення набувають системний, ситуаційний і рефлексивний підходи, які забезпечують гнучкість, цілісність та здатність до

самовдосконалення кадрової політики. Використання зазначених підходів у сукупності створює методологічне підґрунтя для модернізації публічної служби та підвищення її спроможності відповідати сучасним викликам.

Таким чином, сучасне змістовне наповнення кадрової політики в умовах воєнного стану в Україні визначається не лише традиційними механізмами управління людськими ресурсами, але й інтеграцією різних теоретичних підходів. Інституційний, синергетичний, культурологічний, функціонально-структурний, системний, ситуаційний та рефлексивний підходи дозволяють комплексно аналізувати кадрові процеси, адаптувати їх до швидкозмінних умов, забезпечувати стратегічну стійкість і оперативну гнучкість.

В умовах війни саме такий мультидисциплінарний підхід забезпечує можливість не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати кадрову політику, здатну підтримувати функціонування державних інституцій та сприяти їх відновленню після закінчення бойових дій.

1.3. Нормативно-правове та інституційне забезпечення кадрової політики в органах публічної влади

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики визначається як сукупність правових норм, актів, правил і процедур, що регламентують формування, реалізацію та оцінювання кадрових відносин у системі публічного управління. Воно створює юридичну основу для формування державної служби, визначення правового статусу службовців, механізмів їх добору, соціальних гарантій, атестації та звільнення, а також встановлює інституції, уповноважені здійснювати заходи кадрової політики.

Важливо підкреслити, що кадрова політика не існує поза межами закону – її основні складові закріплені в Конституції України, законах, підзаконних актах та стратегічних документах, що регулюють систему публічного

управління та державної служби.

Кадрова політика відіграє ключову роль у системі публічного управління, оскільки людські ресурси є основним ресурсом, що визначає ефективність реалізації державної політики. Публічна служба, як особлива форма організації праці, потребує високої професійності та етичності службовців як засобу досягнення цілей демократичного врядування.

В Україні кадрова політика виступає складовою державної кадрової політики, спрямованою на формування ефективної публічної служби. Це включає як нормативно-правову регламентацію діяльності службовців, так і розроблення стратегій та програм щодо розвитку людського капіталу у публічному секторі. Наукові праці також наголошують на необхідності узгодження кадрової політики з іншими державними політиками, зокрема економічною, соціальною та адміністративною, оскільки кадрова політика прямо впливає на реалізацію функцій держави [55]. Формування кадрової політики в Україні має свої історичні передумови та розвиток у контексті зміни управлінських моделей. Від радянського адміністративно-командного підходу до демократичних та ринкових механізмів управління персоналом – пройдено значний шлях трансформації [26].

З прийняттям незалежності України та розвитком публічної служби почалася поступова інституціоналізація кадрової політики як елемента державного управління. У 2015 році було ухвалено новий Закон України «Про державну службу», що заклав сучасні основи правового регулювання кадрової політики у публічній службі [48].

Сучасні дослідження вказують на те, що кадрова політика має переходити від адміністративно-процедурного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на результативність та інституційну спроможність органів публічної влади.

Нормативну основу кадрової політики закладає Конституція України – основний Закон, що визначає загальні правові принципи державної діяльності. Конституція гарантує право кожного громадянина на працю, свободу вибору

професії, рівність перед законом, а також встановлює принципи діяльності публічних органів. Вона також допускає тимчасові обмеження прав і свобод під час воєнного стану, що може впливати на порядок проходження державної служби [58].

Саме Конституція забезпечує правову основу для більш спеціалізованих актів, зокрема Закону України «Про державну службу» [48], Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [51] та Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [50], що разом визначають порядок реалізації кадрової політики в мирний та кризовий період.

Закон України «Про державну службу» (№ 889-VIII) [48] є центральним нормативно-правовим актом, що регулює правовий статус, права, обов'язки та відповідальність державних службовців, а також механізми управління персоналом у публічному секторі. Він «визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях».

Закон ґрунтується на принципах професійності, доброчесності, прозорості, рівних можливостей та верховенства права, що є основоположними для ефективної кадрової політики в Україні.

У зв'язку з повномасштабною війною Росії проти України, що триває з 24 лютого 2022 року, законодавство про публічну службу зазнало суттєвих змін. Так, Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» № 2259-IX від 12 травня 2022 року [46] вніс зміни до низки законів щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування під час воєнного стану. Зокрема, скасовано конкурси для призначення на посади державної служби, органів місцевого самоврядування та керівників підприємств державного сектору, що дозволяє оперативніше формувати

управлінські команди для виконання завдань у критичних умовах.

Це свідчить про реальний вплив воєнного стану на нормативно-правове регулювання кадрових процесів, що набуває особливої ваги для оперативного управління кадровими ресурсами в кризовий період.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [50] «визначає зміст правового режиму воєнного стану, порядок його введення та скасування, правові засади діяльності органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану, гарантії прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб», включно з питаннями управління людськими ресурсами та мобілізації. Він передбачає можливість тимчасового розширення обов'язків державних службовців для забезпечення оборони та безпеки.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» «визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами (далі - працівники), у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [49]. Закон регулює особливості укладення трудового договору в умовах воєнного стану; особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин працівників всієї економіки у період воєнного стану. Він закріплює порядок зміни умов праці, соціальні гарантії, захист прав, а також механізми забезпечення функціонування публічної служби під час військової агресії.

У вивченні проблем кадрової політики органів місцевого самоврядування (ОМС) в умовах війни науковці спираються на системний та

інституційний підходи. Зокрема, дослідники В. Золотарьов, Ю. Куц, Сергеєва, О. наголошують на важливості розвитку професійної компетентності посадових осіб ОМС як чинника стійкості громад [16]. Методологія дослідження базується на аналізі Закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» № 2259–IX та Закону «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»№ 2136-IX, що стали «lex specialis» щодо базового профільного закону «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» «регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування» [51].

Однією з найрадикальніших змін стало запровадження механізму призначення на посади без конкурсного відбору. Відповідно до Закону № 2259–IX [46], у період дії воєнного стану:

– п.5 ст. 10 «у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних підприємств, установ, організацій керівником державної служби або суб'єктом призначення, сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад»;

– п.9 ст. 10 «у разі неподання державним службовцем або посадовою

особою місцевого самоврядування, які призначені відповідно до абзацу першого частини п’ятої цієї статті, декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, передбаченої Законом України «Про запобігання корупції», документа про підтвердження рівня володіння державною мовою відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» у строк, визначений абзацом першим частини сьомої цієї статті, а також неподання особою, яка під час дії воєнного стану призначена на посаду, яка передбачає зайняття відповідального або особливо відповідального становища, або посаду з підвищеним корупційним ризиком, документів, передбачених частиною другою статті 57 Закону України «Про запобігання корупції» у строк, визначений абзацом другим частини восьмої цієї статті, такий державний службовець або посадова особа місцевого самоврядування, особа, яка займає посаду, що передбачає зайняття відповідального або особливо відповідального становища, або посаду з підвищеним корупційним ризиком, звільняється із займаної посади протягом трьох робочих днів після завершення цього строку»;

– п.10 ст. 10 «особи, звільнені з посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування у період дії воєнного стану, протягом одного року після припинення чи скасування воєнного стану можуть бути прийняті на рівнозначні або нижчі посади державної служби та служби в органах місцевого самоврядування без проведення конкурсу».

Окрему роль у забезпеченні стабільності державного апарату відіграють інструкції та роз’яснення Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Дані документи регламентують процеси проходження служби, кадрового руху та мобільності управлінського персоналу, а також визначають алгоритми адаптації кадрових резервів до роботи в умовах війни [42]:

1. Роз`яснення:

– щодо зарахування до стажу державної служби періоду перебування у

відпустці без збереження заробітної плати, наданої відповідно до частини четвертої статті 12 закону України від 15 березня 2022 року №2136-іх «про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»;

– щодо надання додаткової оплачуваної відпустки за час простою державного службовця та/або за час перебування у відпустці без збереження заробітної плати;

– щодо включення періоду простою державного службовця та періоду перебування у відпустці без збереження заробітної плати до строку для присвоєння чергового рангу;

– щодо призначення на посаду державної служби на період заміщення тимчасово відсутнього державного службовця, за яким зберігається посада;

– щодо організації роботи державних органів в умовах воєнного стану;

– щодо прийому на роботу до державних органів під час воєнного стану;

– щодо окремих підстав припинення державної служби;

– щодо повноважень керівника державної служби у військових адміністраціях та структурних підрозділах місцевих державних адміністрацій зі статусом юридичних осіб публічного права(спільне роз`яснення НАДС та Міністерства розвитку громад та територій);

– щодо втрати чинності розпорядчих актів щодо відсторонення від роботи невакцинованих від COVID-19 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

– щодо оплати праці в умовах воєнного стану (спільне роз`яснення НАДС та Міністерства економіки України);

– щодо зарахування до стажу державної служби періоду простою державного службовця та/або періоду перебування у відпустці без збереження заробітної плати;

– щодо моніторингу виконання державними службовцями завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності в умовах воєнного стану;

– щодо окремих питань призначення осіб на посади державної служби

після припинення чи скасування воєнного стану.

2. Рекомендації [42]:

– алгоритм захисту права на державну службу;

– відповіді на актуальні питання зі сфери трудових відносин в умовах воєнного часу(роз`яснення Міністерства економіки України);

– щодо запобігання безпідставному припиненню держслужби в умовах воєнного стану;

– деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану;

– внутрішні комунікації у воєнний та післявоєнний період: практичні поради для служб управління персоналом;

– як підтримати командний дух: практичні поради для служб управління персоналом;

– рекомендації щодо дій у разі захоплення населеного пункту та/або державного органу чи безпосередньої загрози його захоплення;

– як правильно оформлювати та надсилати кадрові документи.

3. Роз`яснення Національного агентства України з питань запобігання корупції щодо декларування та спеціальних перевірок [42]:

– щодо сумісництва та суміщення посадовими особами, які вступили до лав ЗСУ, тероборони та добровольчих формувань;

– відновлення декларацій;

– відновлено спеціальні перевірки, що змінилось;

– щодо отримання посадовцями, які вимушені були покинути територію України через російське вторгнення, грошової допомоги за кордоном.

Нормативно-правове забезпечення не існує без інституційної підтримки – органів та механізмів, що реалізують кадрову політику. У сфері публічного управління ключовими інституціями є:

1. Верховна Рада України – встановлює правові засади, принципи та основи кадрової політики через закони та конституційні положення.

2. Президент України – через укази формує напрямки кадрової політики,

схвалює стратегії та визначає першочергові завдання.

3. Кабінет Міністрів України – розробляє та ухвалює підзаконні акти для реалізації законів про державну службу та забезпечує їх виконання.

4. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) – головний центральний орган виконавчої влади у сфері управління державної служби, зокрема кадрової політики, який розробляє рекомендації, стандарти та методичні документи.

Українські науковці підкреслюють, що воєнний стан вимагає адаптації чинного правового регулювання до реалій війни, що включає:

– необхідність оперативного реагування на кадрові потреби оборони, безпеки, медицини та соціального захисту;

– вузьке місце законодавства про державну службу у питаннях діяльності військових адміністрацій та забезпечення безпеки кадрового процесу;

– ризики нестачі кадрового резерву та дефіцит управлінських кадрів через мобілізацію та внутрішню міграцію;

– необхідність спрощених процедур призначення та адаптації, що встановлені спеціальними нормативними актами під час воєнного стану.

Отже, нормативно-правове та інституційне забезпечення кадрової політики в органах публічної влади України становить комплекс правових норм, актів та механізмів – від Конституції до спеціальних законів і підзаконних актів, що разом формують правове поле кадрової політики. Воєнний стан істотно вплинув на цей комплекс, що зумовило прийняття спеціальних норм та механізмів щодо роботи та мобілізації кадрового потенціалу. Водночас науковий аналіз свідчить про несистемність окремих правових положень, необхідність подальшої нормативної адаптації кадрової політики до кризових викликів та розбудову інституційної спроможності її реалізації.

Висновки до першого розділу

У результаті теоретико-методологічного аналізу сутності кадрової політики в органах публічної влади було сформульовано низку узагальнюючих висновків:

1. Доведено, що кадрова політика в системі публічної влади є багатогранною соціально-управлінською категорією, яка виходить за межі простого адміністрування персоналом. Вона постає як стратегічна діяльність держави, спрямована на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу публічних службовців відповідно до стратегічних пріоритетів державного будівництва. Обґрунтовано, що ефективність цієї політики безпосередньо корелює з якістю публічного врядування та рівнем інституційної спроможності держави.

2. Встановлено, що дослідження кадрової політики потребує застосування мультидисциплінарного підходу. Використання низки класичних теорій (раціональної бюрократії, політичного лідерства, правлячих еліт) у поєднанні з сучасними науковими підходами (системним, синергетичним, інституційним та рефлексивним) дозволяє комплексно розкрити зміст кадрових процесів. Це забезпечує теоретичну базу для переходу від традиційного кадрового обліку до сучасного управління людськими ресурсами (HRM) у публічному секторі.

3. Виявлено, що в Україні сформовано розгалужену систему правового забезпечення кадрової політики, що базується на Конституції України, Законах України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та підзаконних актах. Ключову роль в інституційному механізмі відіграє НАДС як орган, що забезпечує єдині стандарти та методичний супровід кадрових процесів.

4. Особливу увагу приділено трансформації кадрової політики в екстремальних умовах. З’ясовано, що введення воєнного стану зумовило необхідність прийняття спеціальних правових норм (зокрема Закону № 2259–

IX), що запровадили спрощені процедури доступу до служби, механізми кадрової мобільності та адаптації резервів. Це дозволило зберегти керованість держапаратом, проте актуалізувало ризики, пов’язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів через міграційні процеси та мобілізацію.

5. Науковий аналіз підтвердив, що сучасний етап розвитку кадрової політики вимагає подальшої нормативної деталізації у питаннях діяльності військових адміністрацій, цифровізації HR-процесів та створення гнучких систем мотивації. Підкреслено, що адаптація кадрового потенціалу до кризових викликів є визначальним чинником забезпечення стійкості органів публічної влади та національної безпеки держави в цілому.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Зарубіжний досвід кадрової політики в органах публічної влади

Аналіз зарубіжного досвіду кадрової політики в умовах воєнного стану є важливою складовою для обґрунтування шляхів удосконалення системи публічного управління в Україні під час повномасштабної війни. Вивчення практик інших держав дозволяє виокремити ефективні механізми адаптації, підтримки кадрового потенціалу, мотивації та професійного розвитку службовців під тиском зовнішніх викликів.

Державна кадрова політика виступає одним із ключових чинників забезпечення збереження та посилення цілісності держави, підтримання соціально-політичної стабільності суспільства та функціонує як стратегічно важливий елемент регулювання життєдіяльності громадян. Вона безпосередньо впливає на спроможність держави ефективно виконувати свої функції, реалізовувати публічні інтереси та забезпечувати сталий розвиток.

Як наголошують дослідники, досягнення ефективної системи кадрової політики є результатом не лише імплементації правових норм, але й трансформації управлінських процедур та інституційного розвитку, що враховує контекст соціально-політичної ситуації в державі [87].

Вагомою складовою державної кадрової політики є формування та впровадження збалансованої системи управління людським капіталом, спрямованої на раціональне та результативне використання трудових ресурсів країни. Проведення комплексної реформи публічної служби на всіх рівнях, насамперед на місцевому, створює передумови для становлення в Україні

професійної, політично нейтральної та дієвої публічної служби, упровадження системних інституційних змін і модернізації моделі державного управління загалом [85].

Однією з основних причин виникнення кризових явищ у сфері державного управління в Україні є недосконаліть сучасної системи управління персоналом, що зумовлено низкою суттєвих чинників. До них належать кількісні та якісні втрати кадрового потенціалу, недостатній рівень професійної підготовки державних службовців, значна плинність кадрів, прояви безвідповідальності та корупційних практик, а також низький загальний рівень управлінської та організаційної культури.

Окрім зазначених проблем, існують і системні труднощі у реалізації державної кадрової політики. Зокрема, спостерігається зниження рівня контролю та вимогливості до управлінського корпусу, відставання розвитку нормативно-правового забезпечення протидії зловживанням з боку працівників апарату державного управління. Значною проблемою залишається низький рівень мотивації та соціального захисту державних службовців, недостатній розвиток організаційної культури в органах влади, а також недосконаліть правової бази, що регулює функціонування державної служби загалом і кадрової політики зокрема.

Суттєвим стримувальним чинником є використання застарілих технологій і механізмів реалізації державної кадрової політики, а також недостатній рівень їх теоретичного опрацювання у наукових дослідженнях. Крім того, відсутня цілісна система управління персоналом, яка б визначала стратегічну роль кадрових служб у процесі управління людськими ресурсами державної служби. Актуальною залишається потреба в комплексному вивченні та впровадженні кращих вітчизняних і зарубіжних практик формування та функціонування структур, відповідальних за реалізацію державної кадрової політики.

У науковій літературі підкреслюється, що багато країн Європейського Союзу і демократій у світі здійснили комплексні реформи публічної служби

задовго до сучасних викликів, що сприяло побудові професійної, автономної та ефективної структури управління кадрами. Ці реформи включали модернізацію принципів добору, оцінювання, розвитку та мотивації кадрів публічної служби, що зберігають актуальність в сучасних умовах [8].

Незважаючи на здійснення певних реформ і проведення окремих заходів у кадровій сфері, кризові явища в управлінні персоналом державної служби в Україні значною мірою залишаються невирішеними. Водночас більшість розвинених зарубіжних країн у різні періоди також стикалися з подібними проблемами та напрацювали позитивний досвід їх подолання. Урахування й адаптація такого досвіду могли б стати основою для більш ефективного реформування кадрової політики у сфері публічного управління України.

Важливим напрямом забезпечення органів публічної влади професійно підготовленими кадрами у зарубіжних країнах є впровадження відкритих і прозорих конкурсних процедур, а також реалізація принципу рівного доступу громадян до публічної служби на професійних засадах. Значну цінність становить досвід інших держав у сфері професійної адаптації службовців, їх кар’єрного просування за ієрархічною системою, а також використання об’єктивних механізмів оцінювання діяльності державних і муніципальних службовців.

У зарубіжних країнах особливої актуальності набуває проблема безперервного професійного розвитку державних службовців. У світі сформувалися різноманітні моделі підготовки кадрів для публічної служби, що залежать від державного устрою та типу державної служби. Зокрема, в унітарних державах переважають централізовані системи підготовки, тоді як у федеративних країнах навчання має більш децентралізований характер. Водночас система підготовки кадрів суттєво відрізняється залежно від того, чи домінує кар’єрна модель державної служби (країни Європи), чи контрактна (Північна Америка) [59].

У країнах, таких як Велика Британія, Німеччина, США та Японія, модернізація державної служби здійснювалася шляхом поступового

впровадження моделей «нового публічного управління», що передбачають акцент на професіоналізмі, ефективності, відкритості та результативності. Створювалися нові органи управління, впроваджувалися процедурні гарантії добору та атестації, здійснювалися системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [56]. Ці реформи часто поєднували правові зміни з інституційними трансформаціями, що дозволило країнам ефективно протистояти не лише адміністративним, а й кризовим викликам, включно з економічними чи безпековими загрозами.

Так, у Японії широко застосовується практика призначення на посади за результатами вступних іспитів, участь у яких можуть брати всі охочі після офіційного оприлюднення інформації про час і місце їх проведення у засобах масової інформації. У Сполучених Штатах Америки конкурсні процедури для вступу на державну службу включають кілька етапів: оцінювання загального рівня інтелектуальної підготовки кандидата з основних суспільних дисциплін, перевірку мовних та комунікативних навичок, а також визначення професійних і особистісних якостей, здатності діяти в різних управлінських ситуаціях. Система конкурсного добору, службового просування та щорічної атестації стимулює службовців до постійного підвищення рівня професійної компетентності [59].

Європейський досвід модернізації публічної служби відзначається системністю змін, що включають оновлення юридичних основ, інституційне реформування, професійний розвиток службовців, механізми оцінювання ефективності, управління людськими ресурсами та запровадження інноваційних технологій. Крім того, модернізація супроводжується трансформацією управлінських моделей, впровадженням стандартів доброчесності, відкритості та підзвітності, що сприяють підвищенню довіри суспільства до державних інститутів [5].

Дослідження досвіду країн Європейського Союзу демонструє, що ключовими елементами побудови ефективної кадрової політики є [79]:

– встановлення чітких принципів професіоналізму, доброчесності та

непрозорості при доборі та просуванні службовців;

– розробка системи навчання та професійного розвитку, що передбачає регулярне підвищення кваліфікації та оцінювання компетентностей;

– створення кодексів поведінки та етичних стандартів для державних службовців.

Ці елементи відіграють важливу роль навіть у надзвичайних ситуаціях, оскільки зміцнюють інституційну спроможність та підвищують довіру суспільства до державних інститутів.

У Польщі та Франції формування кадрової політики базується на системних моделях професійних служб, які включають централізовані інституції навчання та оцінювання. У Франції, наприклад, існує система Національної школи адміністрації, де кар'єрні шляхи службовців формуються на основі результатів рейтингів та професійних випробувань. У Польщі національні школи державного управління забезпечують тривале навчання і обов'язкову відпрацювання службовцями. [5959].

Велика Британія є одним із найяскравіших прикладів країни, що успішно впровадила принципи нового публічного управління (New Public Management) ще у 1980-90-х роках, що стало основою для подальшої модернізації. Ці зміни включали: впровадження якісних стандартів обслуговування громадян; орієнтацію на результати та ефективність; застосування сучасних HR-інструментів оцінювання службовців та механізмів мотивації.

Такі підходи дозволили Великій Британії перейти до моделі управління, де публічна служба розглядається як професійна організація, здатна адаптуватися до різних викликів.

У багатьох державах важливим інструментом мотивації є кар'єрне зростання. Наприклад, у Франції службовець, як правило, отримує підвищення протягом трьох років після вступу на службу незалежно від оцінки його діяльності, що реалізується через так звану «таблицю просування». У Німеччині запроваджено підготовчу службу та випробувальний термін, протягом якого підвищення не здійснюється, а подальше службове зростання

відбувається на підставі результатів іспитів. У Японії право на підвищення формально закріплюється за кожним службовцем, конкурсні іспити проводяться щорічно Радою з питань персоналу, а остаточне рішення щодо призначення ухвалюється після завершення випробувального терміну.

У статті Р. Хаффа «Вимірювання ефективності в муніципалітетах США: чи прогнозує кадрова політика результати на системному рівні?» [12] здійснено ґрунтовний аналіз взаємозалежності між державною кадровою політикою та рівнем результативності діяльності органів публічної влади. Показники ефективності автор оцінює за допомогою спеціальних рейтингів, які застосовуються рейтинговими агентствами під час визначення кредитоспроможності муніципалітетів і випуску муніципальних облігацій. У дослідженні обґрунтовується теза про те, що механічне перенесення управлінських практик приватного сектора у сферу державного управління не завжди забезпечує формування стійких взаємозв’язків та досягнення суттєвих позитивних результатів. Зокрема, децентралізовані підходи до управління людськими ресурсами, системи оплати праці за результатами виконання програм, а також стимули, орієнтовані на групову участь, не демонструють прямого зв’язку з підвищенням рейтингів муніципальних облігацій. Це контрастує з поширеним уявленням про винагороди та фінансові стимули як ефективні інструменти мотивації, які широко застосовуються в інших секторах економіки. Р. Хафф пояснює такі результати впливом комплексу контекстуальних і культурних чинників, здатних нівелювати очікуваний позитивний ефект управлінських інновацій та навіть призводити до їх неефективності. З огляду на це автор наголошує на необхідності впровадження додаткових заходів, які можуть бути використані органами влади для мінімізації потенційних ризиків, зокрема шляхом удосконалення процесів формування та реалізації державної кадрової політики, а також розроблення більш адаптованих систем оплати праці, зорієнтованих на результати діяльності [12].

Упродовж останніх двох століть розвиток системи управління

персоналом у державному секторі Сполучених Штатів Америки – на національному, регіональному та місцевому рівнях – відбувався під впливом формування та конкуренції альтернативних ціннісних орієнтирів. У міру того як кожна нова цінність набувала політичної ваги, її зростаюче значення знаходило інституційне втілення у створенні відповідних моделей державної кадрової системи та застосуванні притаманних їм управлінських інструментів і технологій. Традиційно ключовий ціннісний конфлікт у системі публічного управління США зосереджується навколо чотирьох базових орієнтирів, а саме: політичної чутливості та здатності до реагування на запити суспільства, організаційної ефективності й результативності діяльності, забезпечення прав особистості, а також утвердження принципів соціальної справедливості [1].

Значний інтерес становить досвід Ірландії, де створено спеціалізований державний орган – Службу з призначень на державну службу (Public Appointments Service), основною функцією якого є організація відбору та найму персоналу для органів державної влади. Ця служба також здійснює контроль за дотриманням конкурсних процедур у міністерствах і відомствах, що мають відповідні повноваження. Використання єдиної інформаційної системи управління кадрами дало змогу зменшити навантаження на кадрові служби та зосередити їх діяльність на стратегічному плануванні.

У Сінгапурі важливе місце в кадровій політиці посідає система безперервного навчання: кожному державному службовцю гарантується щорічно 100 годин підвищення кваліфікації, з яких більша частина пов’язана з професійною діяльністю. Значну роль відіграє також Кодекс поведінки державного службовця, що базується на принципах доброчесності, політичної нейтральності, прозорості та підзвітності. В Україні аналогічний Кодекс затверджено постановою Кабінету Міністрів України, а порушення його положень тягне за собою дисциплінарну відповідальність [59].

Зарубіжний досвід також включає приклади адаптації моделей публічної служби до умов зовнішніх загроз. Наприклад, в Ізраїлі, який історично функціонує в умовах постійної безпекової загрози, система управління

людськими ресурсами державного сектору інтегрує елементи військової мобілізації та цивільної служби, забезпечуючи готовність персоналу до швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Такі підходи включають підготовку службовців у кризових комунікаціях, управлінні ризиками та забезпеченні безперервності функціонування інституцій.

Вивчення зарубіжних практик засвідчує, що ефективна кадрова політика в кризових умовах повинна поєднувати механізми:

– безперервного навчання та професійного розвитку;

– психологічної підтримки персоналу;

– цифровізації HR-процесів для оперативного добору та оцінювання кандидатів.

Наприклад, цифрові інструменти дозволяють залучати та підтримувати персонал у форматах, які менше залежать від фізичної присутності, що особливо актуально під час війни або інших надзвичайних подій.

У багатьох демократичних державах передбачено практики ротації кадрів між різними ланками органів влади, що сприяє підвищенню гнучкості системи, розширенню компетенцій та забезпеченню безперервності функціонування. Такі механізми дозволяють швидко адаптувати кадрові ресурси до нових умов без розриву кар'єрних траєкторій службовців, що може бути важливо в умовах воєнного стану [56].

Основні сильні сторони міжнародного досвіду полягають у:

– системному підході до добору та розвитку кадрів;

– інституційній підтримці реформ (наприклад, через спеціалізовані навчальні центри та агентства);

– використанні сучасних HR-технологій для моніторингу і оцінювання персоналу.

Ці елементи можуть бути адаптовані в Україні для підвищення ефективності кадрової політики навіть під час тривалих криз чи війни.

Разом із тим, не всі підходи можуть бути безпосередньо перенесені в український контекст без адаптації до правового, культурного та політичного

середовища. Зокрема, моделі, які передбачають значну автономію службовців, повинні бути збалансовані з потребою ефективного централізованого управління в умовах воєнного стану.

Отже, зарубіжний досвід кадрової політики у сфері публічного управління демонструє, що ефективне управління людськими ресурсами в умовах надзвичайних чи воєнних викликів базується на поєднанні сильних інституційних механізмів, системних процедур добору і розвитку персоналу, а також гнучких адаптивних практик, що забезпечують готовність державної служби до кризових ситуацій. Адаптація таких підходів до української реальності може стати важливим чинником підвищення стабільності, професійності та результативності публічного управління в умовах воєнного стану.

Сучасна державна кадрова політика повинна мати наукове обґрунтування, бути історично зумовленою, відповідати актуальним потребам суспільства у кадрах, мати плановий і стратегічний характер, ґрунтуватися на правових засадах та демократичних принципах. Вона має враховувати світоглядні орієнтири суспільства, реальний стан держави, її перспективи розвитку та можливості досягнення визначених цілей.

Ефективність діяльності органів публічної влади у зарубіжних країнах значною мірою забезпечується завдяки впровадженню продуманих технологій управління кадровими процесами – від добору персоналу та створення умов для професійного зростання до об’єктивного оцінювання результатів службової діяльності. Для України доцільним є використання досвіду Японії щодо відкритості конкурсних процедур, Німеччини, Польщі та Франції – у сфері професійної підготовки кадрів, Великобританії – у питаннях атестації та мотивації персоналу, а також Сінгапуру – у забезпеченні відповідальності та протидії корупції. Саме адаптація та впровадження кращих зарубіжних практик управління кадровою політикою здатні суттєво підвищити ефективність функціонування органів публічного управління в Україні.

2.2. Оцінювання сучасного стану кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного стану в Україні

У контексті повномасштабної війни, що триває в Україні з лютого 2022 року, кадрова політика в органах публічної влади зазнала значних змін і опинилася під впливом надзвичайних викликів. Вона стає одним із ключових чинників забезпечення стійкості, ефективного функціонування державних інститутів та реалізації політичних завдань держави в умовах воєнного стану. Оцінювання сучасного стану кадрової політики в Україні має ґрунтуватися на аналізі її практичної реалізації, структурних та функціональних трансформацій, а також механізмів реагування на кризові явища.

Воєнний стан спричинив зміни в структурі та динаміці публічної служби. З одного боку, частина службовців покинула свої робочі місця для участі у захисті територіальної цілісності; з іншого – виникла потреба в оперативному формуванні управлінських команд для реагування на надзвичайні виклики, зокрема у сфері безпеки, гуманітарної допомоги та відбудови, що призвело до перегляду традиційних процедур добору, атестації та просування по службі, які в умовах воєнного стану часто доповнюються тимчасовими або спрощеними механізмами.

В умовах війни кількісний склад державної служби зазнав суттєвих змін, зумовлених міграційними процесами, мобілізацією державних службовців до лав Збройних Сил України, а також тимчасовою окупацією окремих територій і веденням активних бойових дій. Це спричинило зростання рівня вакансій у державних органах, насамперед на посадах категорії «Б», що актуалізує потребу в удосконаленні кадрової політики, зокрема в частині організації та строків проведення конкурсних процедур [55]. З метою комплексного аналізу стану кадрового забезпечення державної служби доцільним є зіставлення загальної чисельності посад і кількості вакантних посад за категоріями та типами державних органів.

Таблиця 2.1 – Кількісний склад та вакантність посад державної служби в Україні (станом на IV квартал 2024 року) [43]

Показник	Загалом	Категорія «А»	Категорія «Б»	Категорія «В»
Загальна кількість посад державної служби	192 172	285	46 879	145 008
Кількість вакантних посад державної служби	31 187	6	18 658	22 468

Таблиця 2.2 – Розподіл вакантних посад за типами державних органів

Тип державного органу	Усього вакантних посад	Категорія «Б»	Категорія «В»
Центральні органи виконавчої влади (апарат)	1 953	673	1 236
Міністерства (апарат)	1 107	663	444

Джерело: складено автором за даними Національного агентства України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua

Наведені дані засвідчують суттєве скорочення кадрового потенціалу державної служби внаслідок воєнних викликів, що проявляється як у фізичній втраті персоналу (виїзд за кордон, мобілізація, перебування на тимчасово окупованих територіях), так і у значному зростанні кількості вакантних посад. Найбільш критичною є ситуація з укомплектуванням посад категорії «Б», які виконують ключову управлінську та координаційну функцію в системі публічного управління. У цьому контексті обґрунтованою є необхідність перегляду підходів до проведення конкурсів на державну службу, зокрема можливості подовження строків конкурсних процедур, упровадження цифрових інструментів добору персоналу та підвищення привабливості державної служби в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Однією з найгостріших проблем є дефіцит кваліфікованих кадрів у публічному секторі. В умовах війни значна частина населення була змушена змінити місце проживання, що призвело до втрати частини професійних

державних службовців або їхнього переміщення до інших регіонів. Цей феномен створює додаткові ризики для ефективного кадрового забезпечення на національному та місцевому рівнях.

Кадрова політика в органах публічної влади України в умовах воєнного стану набула ознак кризово-адаптивної моделі, що поєднує елементи надзвичайного управління з традиційними інструментами державної служби. Воєнний стан суттєво трансформував підходи до формування, використання та розвитку кадрового потенціалу, актуалізувавши потребу в оперативності, гнучкості та мобілізаційній готовності персоналу.

На сучасному етапі кадрова політика в органах публічної влади реалізується в умовах:

- дефіциту людських ресурсів;
- мобілізацією державних службовців;
- внутрішньою та зовнішньою міграцією;
- тимчасовою окупацією окремих територій;
- підвищеного психологічного та професійного навантаження;
- зростанням рівня професійного вигорання;
- нестабільності організаційних структур;
- необхідності швидкого прийняття управлінських рішень.

Особливо гостро ці проблеми проявилися на рівні органів місцевого самоврядування прифронтових та деокупованих територій, де кадровий дефіцит поєднується з різким зростанням управлінських завдань.

Згідно з дослідженням, здійсненим науковцями Дакал А., Буракова О., кадрова політика в Україні залишається фрагментарною та непослідовною на нормативному рівні. Вони відзначають нормативну розрізненість, залежність від політичних циклів і слабкість інституційної спроможності, що прямо впливає на ефективність кадрового забезпечення у воєнний час, що є важливим контекстом для оцінювання сучасного стану кадрової політики, оскільки підкреслює системні «вузькі місця» в її реалізації [39].

Особливо важливим є твердження авторів про те, що ефективність

кадрової політики не може бути досягнута лише шляхом формального впровадження тактичних HRM-інструментів (наприклад, оцінювання чи добір), якщо ці інструменти не узгоджуються із загальною стратегією публічного управління та не відповідають вимогам цифрової трансформації. Цей висновок дозволяє глибше оцінити не лише наявність окремих механізмів, а й їхню узгодженість та стратегічність, що є критично важливим в умовах воєнного стану. Так, в умовах воєнного стану публічні інституції стикаються з вимогою до цифровізації кадрових процесів, зокрема для оптимізації добору, оцінювання та управління персоналом. Це важливо як для ефективної роботи органів влади в кризових умовах, так і для побудови стійкої системи управління людськими ресурсами.

У межах конкретних органів публічної влади ситуація з кадровою політикою має свої особливості. Так, у правоохоронних структурах, зокрема в Національній поліції, кадрова політика не завжди оформлена як єдина нормативна система, а кадрова робота розглядається окремо від загальної стратегії державної служби, що ускладнює формування чітких управлінських рішень і потребує комплексного підходу до її систематизації [38].

Гурковський М.П., Єсімов С.С. підкреслюють, що кадрова політика в поліції часто сприймається як частина оперативної кадрової роботи, а не як ширша стратегічна політика, спрямована на формування професійного та морально-стійкого корпусу службовців. Зокрема, взаємозв’язок кадрової політики та кадрової роботи потребує системного вирішення управлінських, соціальних, моральних, правових та психологічних завдань [38].

У контексті воєнного стану кадрова політика Національної поліції має справу з низкою унікальних викликів: масова мобілізація працівників на військову службу, що призводить до дефіциту персоналу; психологічне та фізичне навантаження на службовців, які виконують свої обов’язки в зоні підвищеної небезпеки; необхідність підтримки морального стану та мотивації персоналу; стриману адаптацію до інтенсивних змін операційного середовища. У цих умовах кадрова політика у поліції потребує не лише

формування адекватних процедур добору та оцінювання, але й системних механізмів підтримки та мотивації службовців, адаптованих до вимог воєнного стану [38].

Кадрове забезпечення у Збройних Силах України під час повномасштабного вторгнення Росії зазнало радикальних змін. Основним завданням стало формування ефективної системи управління військовими кадрами, здатної відповідати потребам оборони та забезпечувати стійкість державного суверенітету. Науковці Плеханов Д.О. та Плеханова О. П. [9], відзначають, що у сфері кадрової політики ЗСУ ключову роль відіграють:

– трансформація системи підготовки фахівців кадрових підрозділів на основі оновлених стандартів рекрутингу, адаптації та проходження служби;

– імплементація сучасних кадрових технологій, що відповідають стандартам НАТО, задля забезпечення сумісності та подальшої інтеграції оборонного сектору України в єдиний європейський простір безпеки;

– оптимізація механізмів державного управління військовою сферою з метою розбудови на їхніх засадах цілісної кадрової політики ЗСУ, що потребує вдосконалення нормативно-правового базису як на загальнодержавному рівні, так і в межах відомчого регулювання Міністерства оборони України (зокрема, шляхом розроблення та прийняття профільної Концепції);

– забезпечення належного фінансування потреб ЗСУ, розвиток ресурсного та соціального забезпечення відповідно до світових стандартів, а також обґрунтування оптимальної структури та чисельності війська з урахуванням ресурсного потенціалу держави, що виступатиме фундаментом для стратегічного планування кадрового резерву та формування державного замовлення на підготовку військових кадрів.

Ці заходи спрямовані на підвищення оборонної спроможності та забезпечення кадрової мобільності в умовах тривалого конфлікту.

У рамках кадрової політики ЗСУ існують окремі труднощі, зумовлені [9]: нестачею професійних офіцерських кадрів через мобілізацію та бойові втрати; необхідністю інтегрування цивільних фахівців у військові структури;

швидким перепідготовленням персоналу для бойових та тилових функцій; необхідністю балансування між воєнними і цивільними потребами кадрового ресурсу.

Кадрова політика в органах виконавчої влади України зазнала істотної трансформації під впливом воєнного стану та реформи державної служби.

В умовах воєнного стану значна частина державних службовців змушена виконувати функції, які раніше не входили до їх посадових обов'язків: забезпечення обороноздатності, безперервності влади, захист населення та координація гуманітарної допомоги, взаємодія з військовими адміністраціями, кризове управління, комунікація з військовими та міжнародними партнерами.

У зв'язку з цим традиційні управлінські функції державного службовця зазнали істотного розширення, ускладнення та інтенсифікації.

Для системного аналізу зазначених змін доцільно здійснити порівняння функціонального навантаження державного службовця у мирний період та в умовах воєнного стану, що дозволяє виявити ключові напрями трансформації ролі, відповідальності та компетентнісних вимог до персоналу публічної служби.

Таблиця 2.3 – Зміна функціонального навантаження державного службовця в умовах воєнного стану в Україні

Критерій порівняння	Функціональне навантаження у мирний час	Функціональне навантаження в умовах воєнного стану
1	2	3
Характер управлінських функцій	Переважно планові, регламентовані функції відповідно до посадових інструкцій	Домінування кризового управління, оперативне реагування на надзвичайні ситуації
Обсяг повноважень	Чітко визначений нормативно-правовими актами	Розширений або комбінований обсяг повноважень, часто з елементами делегування
Інтенсивність праці	Нормований робочий час, стабільний темп роботи	Підвищена інтенсивність, ненормований робочий час, робота в режимі постійної готовності

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Пріоритети діяльності	Реалізація державних програм, адміністративні та сервісні функції	Забезпечення безпеки, оборони, гуманітарної допомоги, стабільності функціонування органів влади
Рівень відповідальності	Адміністративна та дисциплінарна відповідальність у межах повноважень	Посилена персональна відповідальність, у т.ч. за рішення в умовах невизначеності
Комунікаційні функції	Взаємодія з громадянами та інституціями у стандартному режимі	Інтенсивна міжвідомча, міжсекторальна та кризова комунікація, взаємодія з військовими структурами
Психоемоційне навантаження	Відносно стабільне, контрольоване	Високий рівень стресу, емоційне вигорання, ризики психологічного виснаження
Компетентнісні вимоги	Орієнтація на професійні та управлінські компетентності	Додаткові вимоги до стресостійкості, адаптивності, швидкого ухвалення рішень
Організація праці	Переважно офлайн-формат, усталені процедури	Поєднання дистанційної та офлайн-роботи, гнучкі організаційні форми
Роль у реалізації державної політики	Виконавська та адміністративна	Стратегічно-координаційна, з елементами антикризового управління

Проведений порівняльний аналіз засвідчує, що в умовах воєнного стану функціональне навантаження державного службовця зазнає не лише кількісного зростання, а й якісної трансформації. Державний службовець переходить від виконання переважно регламентованих адміністративних функцій до ролі суб’єкта кризового управління, відповідального за оперативне ухвалення рішень, координацію дій різних інституцій та забезпечення стійкості державного управління в екстремальних умовах.

Зазначені зміни актуалізують необхідність адаптації кадрової політики до нових реалій, зокрема в частині перегляду посадових інструкцій, удосконалення системи мотивації, впровадження механізмів психологічної підтримки та розвитку компетентностей, необхідних для роботи в умовах воєнного стану. Таким чином, трансформація функціонального навантаження державного службовця є важливим індикатором глибших змін у системі публічного управління України в період війни.

Ефективність кадрової політики в органах публічної влади традиційно оцінюється за системою кількісних і якісних показників, що відображають рівень професіоналізму персоналу, стабільність кадрового складу, результативність управлінських рішень та якість надання публічних послуг. Водночас запровадження воєнного стану в Україні суттєво змінило умови функціонування публічної служби, актуалізувавши потребу в адаптації підходів до оцінювання кадрової політики.

В умовах війни традиційні критерії ефективності потребують перегляду та доповнення з урахуванням таких чинників, як кадрові втрати, мобілізація персоналу, підвищене психологічне навантаження, нестабільність організаційного середовища та необхідність забезпечення безперервності управлінських процесів. З огляду на це доцільно здійснити порівняльний аналіз ключових показників оцінювання ефективності кадрової політики у мирний час та в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.4 – Оцінювання ефективності кадрової політики: ключові показники в умовах воєнного стану в Україні

Ключовий показник	Оцінювання в умовах мирного часу	Оцінювання в умовах воєнного стану
1	2	3
Укомплектованість кадрового складу	Орієнтація на повну штатну чисельність	Допустимість неповної укомплектованості за умови функціональної спроможності
Плинність кадрів	Низький рівень як індикатор стабільності	Контрольована плинність з урахуванням мобілізації та вимушених переміщень
Рівень професійної компетентності	Відповідність кваліфікаційним вимогам посади	Здатність швидко адаптуватися та виконувати суміжні функції
Результативність діяльності персоналу	Досягнення планових показників діяльності	Забезпечення безперервності та критично важливих функцій
Система мотивації	Переважно матеріальна та кар’єрна	Поєднання матеріальної, нематеріальної та соціально-психологічної мотивації
Рівень дисципліни та відповідальності	Дотримання стандартних процедур і регламентів	Висока особиста відповідальність за рішення в умовах невизначеності

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Стан кадрового резерву	Планове формування та оновлення	Оперативний резерв для швидкої заміни та ротації персоналу
Ефективність системи навчання	Регулярне підвищення кваліфікації	Навчання за скороченими програмами, орієнтованими на практичні навички
Психологічна стійкість персоналу	Не є ключовим показником	Критично важливий показник ефективності кадрової політики
Якість внутрішніх комунікацій	Стабільні вертикальні та горизонтальні зв’язки	Оперативні кризові комунікації та міжвідомча координація
Рівень довіри до керівництва	Формується поступово	Визначальний чинник мобілізації та згуртованості персоналу
Здатність до кризового управління	Обмежена спеціалізованими функціями	Ключовий індикатор ефективності кадрової політики

Порівняльний аналіз показників оцінювання ефективності кадрової політики свідчить про те, що воєнний стан не лише коригує пріоритети, але й трансформує самі критерії оцінювання, які виходять за межі традиційних HR-метрик, закріплених у законодавстві (наприклад, у Законі України «Про державну службу»). Зокрема, у контексті війни психологічна стійкість, здатність до кризового управління та оперативна адаптація до змін стають ключовими індикаторами результативності кадрової політики. Ми підкреслюємо важливість впровадження інноваційних інструментів управління персоналом, а також розвитку системи професійного навчання і підтримки, що відповідають вимогам зовнішніх викликів.

Таким чином, відповідні модифікації системи оцінювання кадрової політики сприяють не лише кращому розумінню кадрових проблем у періоди високої невизначеності, а й розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності публічного управління в Україні в умовах тривалої війни.

Отже, специфіка кадрової політики в окремих органах публічної влади України в умовах воєнного стану характеризується сильним контекстуальним впливом безпекових викликів, кадровим дефіцитом, нормативною фрагментарністю та потребою стратегічного управління людськими

ресурсами. Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що кадрові процеси в правоохоронних органах, Збройних Силах та органах виконавчої влади потребують системних удосконалень, зокрема в напрямку стратегічної узгодженості, цифровізації, інституційної координації та психологічної підтримки персоналу. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності кадрової політики як важливої складової публічного управління в умовах війни.

Сучасний стан кадрової політики в органах публічної влади України характеризується як кризовими явищами, так і позитивними тенденціями адаптації. На тлі воєнного стану кадрова політика зазнає структурних змін, формуються нові підходи до добору і розвитку персоналу, відкривається потенціал для цифровізації та модернізації кадрових процесів. Водночас існують значні бар'єри, зокрема недостатність стратегічного планування, правові невизначеності та дефіцит висококваліфікованих кадрів. Акцент на підвищенні професійної компетентності службовців, розвиток HR-інновацій та створення гнучких механізмів кадрової адаптації є ключовими напрямами вдосконалення кадрової політики як складової ефективного публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови.

2.3. Дослідження впливу цифровізації на кадрову політику в органах публічної влади в умовах воєнного стану в Україні

Цифровізація публічного управління як чинник реформування державних інститутів в Україні є однією з ключових трансформаційних тенденцій останнього десятиліття. Вона має особливе значення в умовах повномасштабної воєнної агресії Росії, оскільки дозволяє не лише зберігати базову функціональність держсектору, а й забезпечувати безперервність управлінських процесів, гнучкість кадрових рішень і оперативне реагування

на виклики безпекового характеру. Питання цифровізації HR-процесів стає актуальним компонентом кадрової політики органів публічної влади, що має прямий вплив на ефективність управління людськими ресурсами в екстремальних умовах [39].

Цифровізація кадрової політики включає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію процесів добору, управління, оцінювання та розвитку персоналу, а також використання HR-інформаційних систем (HRIS, HRMIS). Це створює передумови для формування більш прозорих і адаптивних HR-систем, здатних реагувати на виклики воєнного часу.

Цифровізація публічного управління визначається як комплексна трансформація управлінських процесів за допомогою цифрових технологій, спрямована на підвищення ефективності, прозорості та оперативності діяльності державних органів. Такий підхід передбачає не лише автоматизацію рутинних операцій, а й формування нових моделей взаємодії між владою, персоналом і громадянами [81].

В HR-контексті цифровізація охоплює:

- впровадження електронних систем управління людськими ресурсами (HRMIS);
- застосування аналітики даних для оцінювання персоналу;
- використання мобільних платформ для комунікації зі службовцями;
- онлайн-навчання та електронні курси підвищення кваліфікації.

Яцкевич І., Кемарська Т. підкреслюють, що цифрові технології не є самоціллю – вони виступають інструментом модернізації функцій публічного управління, включно з HR-менеджментом, через підвищення продуктивності, прозорості та доступності процедур, що зокрема зменшує бюрократичні бар’єри [88].

У контексті кадрової політики цифровізація сприяє:

- покращенню якості добору та відбору персоналу;
- створенню відкритих і прозорих процедур конкурсів;

– прискоренню адаптації нових службовців;

– підтримці професійного розвитку та навчання.

У сучасних умовах воєнного стану цифровізація кадрової політики в органах публічної влади в Україні стає одним із ключових компонентів забезпечення ефективності державного управління, стійкості інституцій та адаптації кадрових процесів до викликів безпеки й соціально-економічної динаміки. Правове забезпечення цього процесу відбувається в контексті загального правового регулювання цифрової трансформації публічного управління, що має на меті модернізацію та підвищення оперативності надання державних послуг та реалізації управлінських функцій. Серед ключових нормативно-правових актів, що створюють підґрунтя цифровізації та уніфікації цифрових послуг у публічному секторі, слід зазначити концептуальні і галузеві документи, а також окремі ініціативи законодавства, що визначають загальні принципи та механізми залучення цифрових технологій у державне управління.

Правове поле цифровізації публічного управління формується низкою нормативних джерел та ініціатив. Зокрема, процес цифрової трансформації держави відображено в правозастосовчій практиці та законодавчих актах, що регламентують надання електронних державних послуг, електронної ідентифікації, захисту даних, інформаційної безпеки, а також електронного документообігу, що має безпосередній вплив на діяльність органів публічної влади, включно з кадровою політикою. Важливу роль у цьому контексті відіграє формування цифрової держави як державної політики, спрямованої на системне удосконалення організації та функціонування публічного управління через використання цифрових технологій та інформаційно-телекомунікаційних систем. Правове регулювання цифрової трансформації передбачає комплекс норм, що забезпечують гармонізацію національного законодавства з міжнародними та європейськими стандартами, зокрема через інтеграцію в єдиний цифровий ринок та впровадження е-послуг, цифрових сервісів та електронної взаємодії між державними органами, громадянами і

бізнесом [21].

На базовому рівні для цифровізації діяльності органів влади та кадрової політики значною є роль Міністерства цифрової трансформації України [80], яке координує формування державної політики у сфері цифрових послуг і цифрової інфраструктури, включно з електронними сервісами, що обслуговують кадрові процеси. Зокрема, портал та мобільний додаток «Дія» [44] (що діє на підставі відповідних постанов КМУ) є основним інструментом цифрового надання державних послуг та електронної ідентифікації громадян, які використовуються і в кадровій сфері для обміну електронними документами та доступу до персональних даних службовців у легальному цифровому середовищі.

Як зазначає Акулов Ю.В., функціонування «Дія» забезпечує практичну реалізацію концепції «держава у смартфоні» як складової цифрової трансформації публічного управління. Водночас у контексті європейської інтеграції України та імплементації європейських підходів до правового регулювання штучного інтелекту актуалізується потреба у створенні спеціалізованого регуляторного органу з питань штучного інтелекту, за аналогією до European Artificial Intelligence Board, який би забезпечував координацію, нагляд і гармонізацію національної політики у цій сфері відповідно до стандартів Європейського Союзу [20].

Рівень міжвідомчої координації виступає визначальним чинником ефективності реалізації комплексних проєктів цифрової трансформації. Запровадження системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів могло б слугувати технологічною основою для налагодження такої взаємодії між органами публічної влади. Однак в умовах воєнного стану особливої значущості набуває питання забезпечення захищеного обміну інформацією між цивільними та військовими структурами, що, своєю чергою, потребує розроблення спеціалізованих протоколів безпеки та чітко регламентованих процедур міжвідомчої взаємодії.

Якість кадрового забезпечення є критично важливим чинником

успішної реалізації цифрової трансформації у сфері публічного управління. Запровадження посад Chief Digital Transformation Officer (CDTO) та відповідних заступників керівників в органах державної влади сприяє системному впровадженню цифровізації. Зокрема, CDTO у міністерствах відповідають за формування стратегій цифрової трансформації, упровадження цифрових технологій, розроблення та впровадження інформаційних систем, а також управління цифровими проєктами. Водночас CDTO на регіональному рівні забезпечують розвиток базової цифрової інфраструктури, впровадження електронних послуг, реалізацію галузевих цифрових ініціатив і спрощення управлінських процесів шляхом використання аналітичних дашбордів, оцифрування державних реєстрів та запровадження електронного документообігу [20].

В умовах повномасштабної війни CDTO активно впроваджують цифрові рішення, які надають громадянам можливість отримувати державні послуги в онлайн-форматі без черг і надмірного паперового документообігу [20]. Разом із тим спостерігається гостра потреба у висококваліфікованих фахівцях у сферах штучного інтелекту, кібербезпеки та управління цифровими проєктами. У контексті євроінтеграційних процесів особливо важливим є забезпечення відповідності професійної підготовки та кваліфікації персоналу європейським стандартам і кращим практикам у сфері цифрового врядування.

Серед інших нормативно-правових інструментів важливими є законодавчі ініціативи щодо цифрового контенту та цифрових послуг, які сприяють формуванню єдиної юридичної бази для управління електронними ресурсами та послугами, що можуть знаходитись у безпосередньому зв’язку з інформаційними системами управління персоналом. Вони спрямовані на гармонізацію національного законодавства з нормами Європейського Союзу щодо цифрових сервісів, що є важливою складовою для забезпечення правових гарантій у сфері цифрових послуг [64].

Ці нормативно-правові засади створюють правову основу для інтеграції цифрових технологій у систему кадрового управління, зокрема для

впровадження HR-інформаційних систем, автоматизованого обліку електронних документів, електронного обміну даними, а також цифрових механізмів оцінювання компетентностей та планування професійного розвитку службовців у державному секторі. Вони також визначають вимоги щодо захисту персональних даних, електронної ідентифікації та кібербезпеки, що має вирішальне значення для забезпечення надійності і довіри до цифрових кадрових процесів у воєнний час.

В умовах воєнного стану функціонування системи публічної влади супроводжується підвищеними ризиками переривання управлінських процесів, фізичного переміщення персоналу та втрати кадрової інформації. За таких обставин автоматизація кадрових процесів трансформується з інструменту підвищення ефективності у критично необхідну умову забезпечення інституційної стійкості. Використання цифрових HR-рішень, зокрема інтегрованих систем управління людськими ресурсами (HRMIS), дозволяє забезпечити безперервність роботи кадрових служб, доступність службових процедур у дистанційному форматі та збереження кадрових даних. Для систематизації зазначених аспектів доцільно подати їх у вигляді порівняльного аналізу.

Порівняльний аналіз в табл. 2.5 засвідчує, що автоматизація кадрових процесів в умовах воєнного стану є не лише інструментом оптимізації діяльності HR-служб, а й ключовим фактором забезпечення інституційної стійкості органів публічної влади. Запровадження інтегрованих цифрових рішень, зокрема HRMIS, створює можливості для централізованого зберігання кадрової інформації, підтримання дистанційної роботи персоналу та безперервного професійного розвитку службовців. У сукупності це сприяє підвищенню ефективності кадрової політики та здатності державних інституцій виконувати свої функції в умовах надзвичайних викликів.

Таблиця 2.5 – Аналіз значення автоматизації кадрових процесів в умовах воєнного стану

Ключовий аспект	Сутність аспекту	Ризики за відсутності автоматизації	Інструменти автоматизації (приклад)	Результат впровадження
Безперервність функціонування HR-служб	Забезпечення стабільної роботи кадрових підрозділів незалежно від безпекової ситуації	Переривання кадрових процедур, втрата керованості персоналом	HRMIS, електронне врядування, е-документообіг	Стійкість кадрової системи та безперервність управління
Дистанційний доступ до службових процедур	Можливість виконання кадрових операцій поза фізичним робочим місцем	Неможливість доступу до документів, затримка рішень	Хмарні HR-платформи, захищений віддалений доступ	Оперативність та доступність кадрових процесів
Збереження кадрової інформації	Захист персональних даних під час евакуації або релокації	Втрата або пошкодження паперових архівів	Централізовані електронні реєстри, резервне копіювання	Надійність і безпека кадрових даних
Управління мобільністю персоналу	Моніторинг переміщення та статусу публічних службовців	Відсутність актуальної інформації про персонал	HRMIS, електронні профілі службовців	Прозорий контроль кадрової мобільності
Навчання і розвиток персоналу	Забезпечення безперервного професійного розвитку	Переривання навчальних програм	Платформи дистанційного навчання, LMS	Підвищення кваліфікації в кризових умовах

Цифрові платформи та онлайн-сервіси HR дозволяють проводити конкурси на заміщення посад, оцінювання компетентностей та кваліфікаційні тести дистанційно, що є ключовим у період обмежень переміщення та безпеки. Такі інструменти сприяють залученню більшої кількості потенційних кандидатів незалежно від їхнього фізичного місця перебування.

Використання аналітики HR-даних дозволяє здійснювати прогнозування потреб у кадрах, аналіз тенденцій плинності, виявляти проблемні зони в організації та формувати кадрові рішення на основі об’єктивних даних. Це особливо важливо для органів влади, що працюють у динамічних умовах воєнного стану, де кадрові рішення потребують швидкого ухвалення [81].

Цифрові платформи для навчання та підвищення кваліфікації сприяють

безперервному професійному розвитку службовців. Через використання електронних курсів, вебінарів та дистанційних тренінгів публічні службовці можуть підвищувати компетентності без необхідності фізичної присутності [13].

Комітет Верховної Ради України з питань інтеграції України до Європейського Союзу, розглянувши на своєму засіданні 7 червня 2023 року проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» (щодо запровадження обов'язкового навчання державних службовців основ кібербезпеки) (реєстр. № 9268), дійшов висновку, що його положення належать до сфери національного регулювання держав – членів Європейського Союзу та не підпадають під дію міжнародно-правових зобов'язань України у межах євроінтеграційних процесів [29]. У 2024 році зазначений законопроєкт було знято з розгляду.

На нашу думку, ініціатива щодо запровадження єдиного державного сертифіката з питань кібербезпеки не є доцільною. Це зумовлено тим, що в умовах стрімкого розвитку науки і технологій постійно трансформуються комунікаційні ланцюги та форми взаємодії у цифровому суспільстві, що, своєю чергою, потребує безперервного вдосконалення підходів до забезпечення безпеки цифрового середовища та реагування на нові види кіберзагроз. Зазначений процес має динамічний, несталий характер, а отже цифрові компетентності як складова професійної підготовки державних службовців повинні відповідати актуальним вимогам і сучасним моделям навчання цифровим навичкам у процесі здійснення службової діяльності.

Залежно від характеру навичок, що потребують удосконалення, та з урахуванням специфіки професійних груп, державні службовці мають можливість формувати індивідуальні траєкторії навчання без відриву від виконання службових обов'язків протягом усього періоду перебування на державній службі. Узагальнення даних відкритих інтернет-джерел, офіційних вебресурсів та положень законодавства України дає змогу окреслити перелік базових знань, умінь і навичок, якими повинні володіти державні службовці

та посадові особи органів місцевого самоврядування у сфері застосування технологій електронного врядування.

Зокрема, державний службовець має володіти знаннями щодо сутності, призначення, мети, основних завдань, принципів створення та функціонування, а також складових інформаційної системи «Електронний уряд»; розуміти можливості використання технологій і методів електронного врядування у професійній діяльності; знати структуру електронного уряду та його архітектурні моделі; орієнтуватися у сучасних технологіях електронного врядування. Крім того, він повинен мати навички розроблення заходів із упровадження технологій електронного врядування на різних рівнях державного управління, уміти застосовувати такі технології у професійній діяльності, орієнтуватися у моделях впровадження електронного уряду, аналізувати та вирішувати проблеми його формування і розвитку в Україні.

Важливою складовою професійної компетентності є здатність розробляти вимоги та технічні завдання для впровадження технологій електронного урядування в органах державного управління, формувати інформаційно-технологічне забезпечення офіційних Інтернет-порталів органів влади, володіти технологіями роботи із системами електронного документообігу, застосовувати цифровий підпис, користуватися системами електронних державних закупівель, а також проектувати алгоритми надання елементарних і композитних електронних послуг громадянам, суб’єктам господарювання та іншим органам державної влади [28].

У навчально-професійних програмах підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, які обіймають посади категорій «Б» і «В», а також посадових осіб органів місцевого самоврядування IV–VII категорій, визначено комплекс вимог до рівня їхніх цифрових знань, умінь і навичок. Зокрема, зазначені категорії посадових осіб повинні володіти знаннями щодо сучасних інформаційних технологій та основних тенденцій їх розвитку, ключових функцій програмного забезпечення сучасних комп’ютерних систем, принципів побудови та функціонування комп’ютерних мереж, а також базових

засад інформаційної безпеки в мережі Інтернет.

Поряд із теоретичними знаннями, навчальні програми передбачають формування практичних умінь, зокрема здатності оцінювати значення та вплив новітніх інформаційно-комунікаційних технологій на професійну діяльність, використовувати текстові редактори й табличні процесори у процесі виконання службових завдань, а також ефективно застосовувати сервіси та послуги мережі Інтернет у повсякденній роботі.

Крім того, від державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування вимагається наявність практичних навичок використання сучасних комп'ютерних програм загального призначення у професійній діяльності, створення, публікації та підтримки вебресурсів, а також організації спільної роботи з електронними документами [57].

З метою підвищення інституційної спроможності державних органів у сфері розбудови системи кіберзахисту, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України у співпраці з проєктом Європейського Союзу «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR) та Національним агентством України з питань державної служби вже реалізує спеціалізовані навчальні заходи для державних службовців категорії «А», спрямовані на формування та вдосконалення компетентностей із побудови кіберзахисту в державних установах [72].

Отже, у контексті цифрової трансформації публічного управління та євроінтеграційних процесів особливого значення набуває формування системи цифрових компетентностей державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. Такі компетентності повинні забезпечувати ефективне впровадження технологій електронного врядування, цифрових сервісів і безпечну роботу з інформаційними системами. З метою наукової систематизації доцільним є структурування зазначених компетентностей із урахуванням підходів Європейської рамки цифрових компетентностей DigComp, яка використовується як орієнтир у державах – членах ЄС.

Таблиця 2.6 – Цифрові компетентності державних службовців у сфері електронного врядування (узгодження з DigComp)

Група компетентностей	Зміст знань, умінь і навичок державного службовця	Відповідна сфера DigComp
1	2	3
Нормативно-теоретичні компетентності	Знання поняття, мети, завдань, принципів створення та функціонування електронного уряду; розуміння складових інформаційної системи «Електронний уряд» та правових засад її реалізації	Information and data literacy
Аналітично-інформаційні компетентності	Орієнтація в архітектурних моделях електронного уряду, аналіз стану та тенденцій розвитку електронного врядування в Україні, оцінка проблем і перспектив цифровізації	Information and data literacy
Цифрово-технологічні компетентності	Знання та використання технологій електронного урядування, систем електронного документообігу, цифрового підпису, електронних державних закупівель	Digital content creation
Проєктно-управлінські компетентності	Розроблення заходів і програм упровадження технологій електронного врядування, формування технічних завдань, управління цифровими проєктами в органах влади	Problem solving
Комунікаційні цифрові компетентності	Використання цифрових каналів взаємодії з громадянами, бізнесом та іншими органами влади; забезпечення надання електронних послуг	Communication and collaboration
Сервісно-орієнтовані компетентності	Проєктування алгоритмів надання елементарних і композитних електронних послуг; орієнтація на потреби користувачів публічних сервісів	Communication and collaboration
Інформаційно-технологічні компетентності	Розроблення інформаційно-технологічного забезпечення вебпорталів органів державної влади, підтримка функціонування цифрових платформ	Digital content creation
Безпекові компетентності	Використання засобів захисту інформації, дотримання вимог кібербезпеки, безпечна робота з електронними ресурсами та реєстрами	Safety
Компетентності безперервного навчання	Самоосвіта, адаптація до нових цифрових технологій, удосконалення професійних цифрових навичок упродовж перебування на державній службі	Problem solving

Таким чином, цифрові компетентності державних службовців у сфері електронного врядування мають комплексний і міждисциплінарний характер та охоплюють нормативно-правові, технологічні, управлінські, комунікаційні й безпекові складові. Узгодження національного підходу до формування таких компетентностей із європейською рамкою DigComp сприяє підвищенню якості кадрового потенціалу публічної служби, забезпечує відповідність європейським стандартам цифрового врядування та створює передумови для ефективної реалізації цифрової трансформації в умовах воєнного стану та

післявоєнного відновлення України.

Дослідження впливу цифровізації на кадрову політику в органах публічної влади в умовах воєнного стану в Україні свідчить про те, що цифрові трансформації стали не лише інструментом модернізації, а й вимогою часу для забезпечення ефективного управління персоналом у екстремальних умовах. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності HR-процесів через автоматизацію, оптимізацію добору та оцінювання, розвиток HR-аналітики, а також дистанційне навчання. Водночас впровадження цифрових рішень потребує комплексного підходу, що враховує не лише технологічні, а й соціально-організаційні, правові та психологічні аспекти. Це включає розвиток цифрових компетентностей службовців, удосконалення нормативно-правової бази, захист даних і забезпечення доступу до цифрових сервісів у всіх регіонах України.

Таким чином, цифровізація кадрової політики є стратегічно важливим елементом трансформації публічного управління в Україні, що дозволяє не лише мобілізувати людські ресурси у відповідь на виклики війни, а й створює передумови для довгострокового підвищення ефективності державної служби.

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в органах публічної влади

У воєнний період кадрова політика органів публічної влади має не лише підтримувати ефективне функціонування державних інституцій, але й адаптуватися до змінених умов, що включають мобілізацію персоналу, внутрішню та зовнішню міграцію службовців, динамічну трансформацію завдань державної служби й підвищені вимоги до компетентностей у сфері безпеки, цифровізації та кризового управління. Державна кадрова політика формується відповідно до Конституції України та спеціального законодавства,

зокрема Закону України «Про державну службу», який визначає правові та організаційні засади державної служби, включно з принципами підбору, розвитку та оцінювання державних службовців [48; 58].

Практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в умовах воєнного стану визначаються посиленням професійних компетентностей, адаптацією нормативно-правових механізмів та впровадженням сучасних цифрових HR-інструментів, що сприяють оперативності, прозорості та стійкості кадрових процесів.

1. Забезпечення професійної підготовки та безперервного навчання

Однією з базових складових кадрової політики є система професійного навчання та підвищення кваліфікації. Відповідно до законодавства, положення про систему професійної підготовки державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та інших категорій визначено Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [74]. Цей нормативний акт є основою для розроблення адаптованих навчальних модулів, що відповідають викликам воєнного стану.

У сучасних умовах воєнного стану в Україні ефективність державної служби значною мірою визначається здатністю персоналу адаптуватися до нових викликів, забезпечувати безперервність виконання службових обов’язків та опанувати необхідні цифрові й кризові компетентності. Для цього доцільним є впровадження практичних заходів щодо модернізації навчальних програм, інтеграції дистанційних платформ та міжнародного досвіду підготовки державних службовців. Порівняльний аналіз в табл. 2.7 запропонованих рекомендацій дозволяє систематизувати підходи до підвищення професійної компетентності державних службовців у кризових умовах.

Таблиця 2.7 – Рекомендації щодо удосконалення навчальних модулів для державних службовців в умовах воєнного стану

№	Рекомендація	Основна мета	Очікуваний ефект	Примітки / джерела
1.1	Адаптувати існуючі навчальні модулі до умов воєнного стану: включити курси з кризового управління, цифрової безпеки, основ кібербезпеки, управління в умовах надзвичайних ситуацій	Підвищення готовності державних службовців до виконання функцій у кризових та воєнних умовах	Формування компетентностей у сфері безпеки, кризового управління та цифрової грамотності; швидке реагування на надзвичайні ситуації	Закон України «Про державну службу» [48], Постанова КМУ № 106 [74], EU4PAR [4]
1.2	Розширити використання дистанційних платформ для безперервного навчання, що забезпечить доступ до освіти незалежно від місця перебування службовця	Забезпечення безперервності професійного розвитку	Підвищення доступності навчання, підтримка HRMIS, ефективне використання онлайн-тренінгів	HRMIS [6], онлайн-платформи для державних службовців: LMS-платформа [7], Портал Дія.Цифрова освіта [73], Освітній Хаб - EduHub.in.ua [71], Prometheus [10], Спільнота практик: сталий розвиток [83], ВУМ online, Відкритий Університет Майдану [34], EdEra (Education Era) [3]
1.3	Забезпечити співпрацю з міжнародними програмами, зокрема з EU4PAR та технічною допомогою від ЄС та Світового банку	Інтеграція міжнародного досвіду та сучасних практик підготовки кадрів	Модернізація навчальних програм, запровадження найкращих європейських практик, підвищення якості підготовки державних службовців	EU4PAR [4], SIGMA [75], міжнародні проєкти підтримки державного управління

Зіставлення рекомендацій свідчить, що удосконалення навчальних модулів державних службовців у воєнний період має комплексний характер: воно передбачає адаптацію змісту програм, впровадження цифрових і дистанційних форм навчання та використання міжнародного досвіду. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню професійної компетентності персоналу, забезпеченню безперервності службових процесів та готовності державної служби до адекватного реагування на надзвичайні ситуації й виклики воєнного часу.

2. Модернізація кадрового добору та мобільності

В умовах воєнного стану кадровий добір та мобільність державних службовців набувають особливого значення. Потреба у швидкому заміщенні вакантних посад, збереженні кадрового потенціалу та забезпеченні прозорості процедур вимагає впровадження гнучких цифрових механізмів добору та дистанційних форм конкурсів. Законодавче підґрунтя, зокрема Закон України «Про державну службу» (ст. 9–11) [48], забезпечує основи для планування роботи з персоналом та об’єктивного відбору службовців, однак воєнний контекст вимагає адаптації цих норм до надзвичайних умов.

Аналіз рекомендацій в табл. 2.8 свідчить, що модернізація кадрового добору та мобільності державних службовців у воєнний період потребує комплексного підходу: поєднання цифрових HR-систем, дистанційного проведення конкурсів та гнучкого регулювання строків і процедур. Реалізація цих заходів забезпечує оперативне заповнення вакантних посад, підвищує прозорість відбору та гарантує збереження кадрового потенціалу державної служби в умовах надзвичайних викликів. Законодавче підґрунтя, представлене законами та постановами КМУ, створює правову основу для ефективного впровадження цих заходів.

Таблиця 2.8 – Рекомендації щодо модернізації кадрового добору та мобільності державних службовців

№	Рекомендація	Основна мета	Очікуваний ефект	Законодавче/нормативне підґрунтя
2.1	Впровадити гнучкі механізми добору кадрів за допомогою цифрових HR-систем	Оперативне формування резерву спеціалістів та швидке заміщення вакантних посад	Зменшення часу на заміщення вакансій, підвищення ефективності управління персоналом, мінімізація втрат кадрового потенціалу	Закон України «Про державну службу» (ст. 9–11); Постанова КМУ № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців…»
2.2	Забезпечити можливість проведення конкурсів у дистанційному режимі з використанням автоматизованих сервісів оцінювання	Підтримка безперервності кадрового процесу та прозорості конкурсів	Забезпечення рівного доступу до конкурсів, збереження кадрового потенціалу, підвищення прозорості відбору	Закон України «Про державну службу» (ст. 29–32); Постанова КМУ № 1075 «Про порядок проведення конкурсів на зайняття посад державної служби»
2.3	Переглянути строки та порядок проведення конкурсів для вакансій категорії «Б», передбачивши механізми подовження	Адаптація кадрового процесу до умов воєнного стану	Запобігання тривалому вакантному стану посад, оптимізація управління кадрами під час надзвичайних обставин	Закон України «Про державну службу» (ст. 32); Наказ НАДС № 180 «Про організацію конкурсного відбору під час надзвичайних ситуацій»

3. Посилення нормативно-правового забезпечення та кадрової безпеки

У воєнний період ефективна кадрова політика державних органів неможлива без чіткої нормативно-правової бази та належного забезпечення кадрової безпеки. Необхідно адаптувати законодавчі й внутрішні нормативні акти для регулювання мобільності персоналу, безперервного професійного розвитку, оцінювання службової діяльності, а також для захисту інформації про державних службовців. Порівняльний аналіз в табл. 2.9 рекомендацій дозволяє систематизувати заходи щодо удосконалення правового та безпекового забезпечення кадрових процесів у надзвичайних умовах.

Таблиця 2.9 – Рекомендації щодо посилення нормативно-правового забезпечення та кадрової безпеки

№	Рекомендація	Основна мета	Очікуваний ефект	Законодавче/нормативне підґрунтя
3.1	Розробити та ухвалити зміни до законодавства щодо процедурних аспектів кадрової політики в умовах воєнного стану: мобільність, переміщення службовців, адаптація навчальних вимог, тимчасове призначення на критичні посади	Адаптація кадрових процедур до надзвичайних умов	Забезпечення оперативного заміщення ключових посад, гнучкість кадрового управління	Закон України «Про державну службу» (ст. 9–11, 44); Постанова КМУ № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців…»
3.2	Удосконалити нормативи щодо безперервного професійного розвитку та оцінювання результатів діяльності, уточнивши положення про оцінювання службової діяльності	Підвищення компетентності персоналу та об’єктивності оцінювання	Забезпечення прозорої системи оцінювання, розвиток професійних компетентностей	Закон України «Про державну службу», ст. 44; Наказ НАДС № 180 «Про організацію конкурсного відбору під час надзвичайних ситуацій»
3.3	Забезпечити прозоре та ефективне адміністрування кадрових процесів між центральними органами та органами місцевого самоврядування	Оптимізація управління персоналом, мінімізація бюрократії	Підвищення ефективності кадрового адміністрування, збереження кадрового потенціалу	Закон України «Про державну службу»; Постанова КМУ № 1075 «Про порядок проведення конкурсів на зайняття посад державної служби»
3.4	Запровадити стандарти кібербезпеки у кадровій сфері, включаючи обов’язкові вимоги щодо захисту інформації про службовців	Захист персональних даних та інформаційних систем	Підвищення безпеки кадрових даних, запобігання кібератакам	Закон України № 7152 «Про посилення захисту державних інформаційних систем»
3.5	Розробити внутрішні нормативи щодо обміну кадровою інформацією між воєнними та цивільними структурами з протоколами безпеки	Стандартизація обміну даними та забезпечення безпеки	Забезпечення безперебійного доступу до кадрової інформації при кризових ситуаціях	Наказ НАДС № 210 «Про організацію безпечного обміну кадровими даними»

Аналіз показує, що посилення нормативно-правового забезпечення та

кадрової безпеки є ключовими напрямами удосконалення кадрової політики в умовах воєнного стану. Виконання рекомендацій дозволяє адаптувати законодавчі норми до надзвичайних обставин, забезпечити безперервний професійний розвиток, гнучке адміністрування та захист інформаційних ресурсів. Такий комплексний підхід гарантує стійкість державної служби, оперативність кадрових рішень та відповідність стандартам кібербезпеки, що є критично важливим для ефективного функціонування органів публічної влади в умовах війни.

4. Впровадження цифрових HR-технологій

У сучасних умовах воєнного стану та цифровізації державного управління, впровадження HR-технологій у державних органах набуває критичного значення. Централізоване управління персоналом, автоматизація кадрових процесів та інтеграція HR-систем із іншими державними інформаційними ресурсами забезпечують ефективне планування, оперативне реагування на кадрові потреби та прогнозування людських ресурсів. Законодавче підґрунтя, включно із Законом України «Про державну службу», а також постановами Кабінету Міністрів щодо автоматизації державних процесів, створює правові основи для впровадження цифрових HR-рішень.

Аналіз рекомендацій табл. 2.10 свідчить, що цифровізація кадрових процесів є стратегічно важливим напрямом розвитку державної служби, особливо в умовах воєнного стану. Впровадження HRMIS та інтеграція його з іншими державними системами дозволяє централізовано вести облік персоналу, автоматизувати процедури відбору та оцінювання, а аналітичні модулі забезпечують прогнозування кадрових потреб на основі демографічних та безпекових даних. Виконання цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності кадрового адміністрування, прозорості процесів та оперативності реагування органів публічної влади на кадрові виклики.

Таблиця 2.10 – Рекомендації щодо впровадження цифрових HR-технологій у державних органах

№	Рекомендація	Основна мета	Очікуваний ефект	Законодавче/нормативне підґрунтя
4.1	Посилювати впровадження HRMIS у всіх органах публічної влади	Централізоване зберігання даних про персонал та автоматизація кадрових процесів	Оптимізація управління персоналом, підвищення прозорості та ефективності кадрового адміністрування	Закон України «Про державну службу» (ст. 9–11, 29–32); Постанова КМУ № 1075 «Про порядок проведення конкурсів на зайняття посад державної служби»; HRMIS [turn0search13]
4.2	Забезпечити інтеграцію HRMIS з іншими державними інформаційними системами для обміну даними та оперативного планування кадрових рішень	Синхронізація кадрової інформації та підтримка оперативних рішень	Прискорення прийняття кадрових рішень, ефективне планування ресурсів, зниження ризиків дублювання та помилок	Закон України «Про доступ до публічної інформації»; Постанова КМУ № 166 «Про державну інформаційну систему в сфері публічної служби»
4.2	Створювати аналітичні модулі для прогнозування потреб у кадрах з урахуванням демографічних та безпекових трендів	Прогнозування та стратегічне планування кадрових ресурсів	Формування кадрового резерву, підвищення готовності державної служби до кризових ситуацій	Закон України «Про державну службу» (ст. 9, 44); Наказ НАДС № 210 «Про використання інформаційних систем для планування кадрових потреб»

Таким чином, удосконалення кадрової політики в умовах воєнного стану в Україні потребує комплексної адаптації не лише кадрових механізмів, але й нормативно-правового середовища. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню стійкості державної служби, збереженню кадрового потенціалу та ефективному реагуванню на виклики, що постали перед управлінською системою. Ці заходи мають бути узгоджені з чинними актами, зокрема Законом України «Про державну службу» та постановою КМУ № 106, а також підтримані цифровою трансформацією HR-процесів у державному управлінні.

Графічне подання комплексної кадрової політики у вигляді схеми, що візуально відображає п’ять ключових напрямів, їх рекомендації та взаємозв’язки представлено на рис. 2.1.

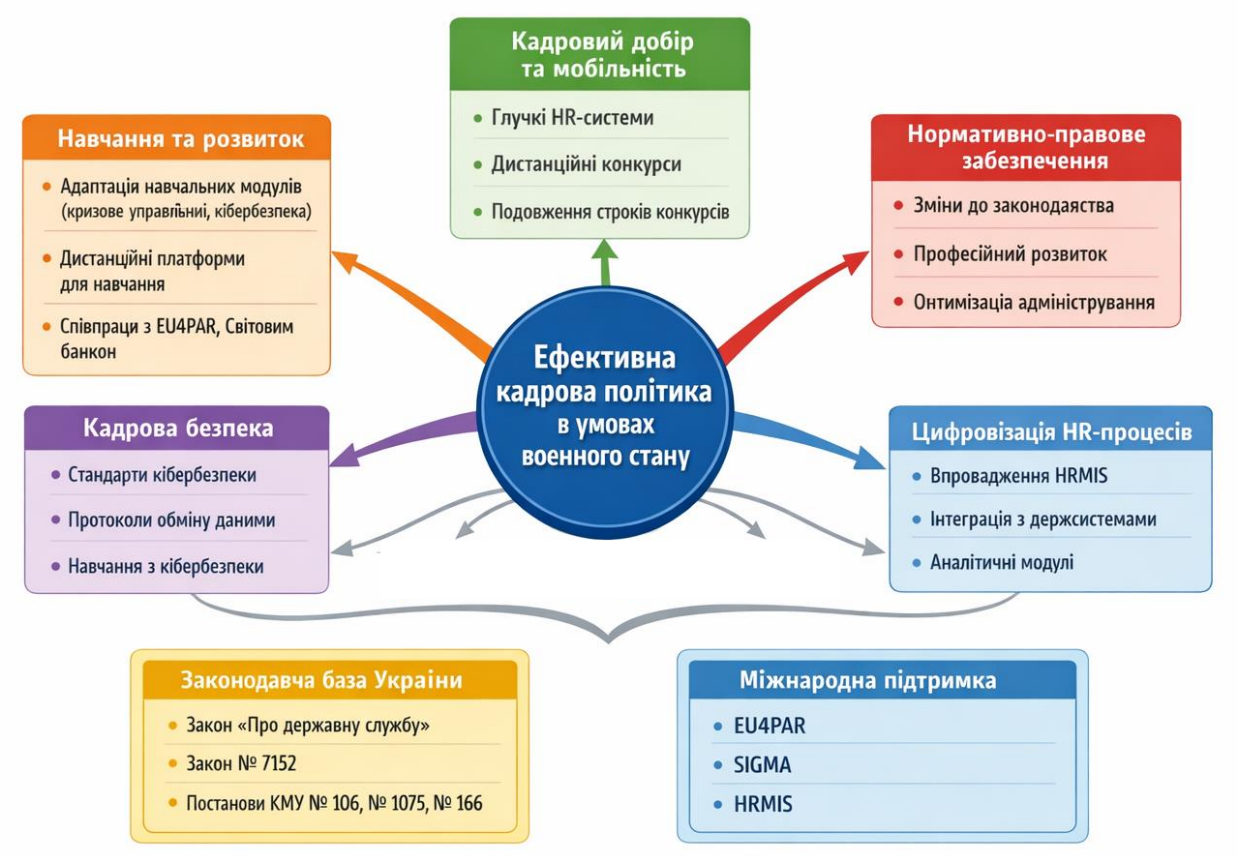


Рисунок 2.1. Напрями удосконалення кадрової політики в умовах війни

Комплексний аналіз практичних рекомендацій демонструє, що ефективна кадрова політика в умовах воєнного стану має базуватися на п’яти взаємопов’язаних напрямах: розвиток і навчання персоналу, модернізація кадрового добору та мобільності, посилення нормативно-правового забезпечення, гарантування кадрової безпеки та цифровізація HR-процесів. Системна реалізація цих заходів дозволяє забезпечити безперервність функціонування державної служби, оперативне заміщення вакансій, прозорість процедур, підвищення компетентності персоналу та захист інформаційних ресурсів. Законодавча база України та міжнародні практики (EU4PAR, HRMIS, SIGMA) створюють правові та методологічні умови для успішної реалізації комплексної кадрової політики в кризових умовах.

Висновки до другого розділу

У межах проведеного аналітично-дослідницького етапу роботи було вивчено практичні аспекти та перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах публічної влади, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Дослідження міжнародних практик управління в умовах криз підтвердило, що успішність кадрової політики залежить від гнучкості інституційної структури та здатності держави делегувати повноваження на місця. Вивчення досвіду країн, що проходили через військові конфлікти або масштабні соціально-політичні трансформації, свідчить про необхідність переходу від жорсткого адміністрування до людиноцентричних моделей управління, що включають психологічну підтримку персоналу та розвиток кризових компетенцій.

2. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану в Україні кадрова політика трансформувалася у багатовекторну систему, що базується на п’яти ключових домінантах: професійному розвитку, модернізації добору та мобільності, нормативно-правовому зміцненні, гарантуванні кадрової безпеки та масштабній цифровізації. Системна реалізація цих напрямів є критично важливою для збереження інституційної пам’яті та функціональності державного апарату.

3. Встановлено, що цифровізація HR-процесів (впровадження хмарних технологій та інтегрованих інформаційних систем) виступає не лише технічним інструментом, а стратегічним чинником антикрихкості публічної служби. Це забезпечує безперервність управління, захист персональних даних службовців та можливість ефективної дистанційної роботи, що є життєво необхідним в умовах фізичних загроз та територіальної релокації кадрів.

4. Аналіз практичних рекомендацій показав, що спрощення процедур добору (призначення без конкурсу в умовах війни) має поєднуватися з посиленням відповідальності та розробленням прозорих алгоритмів кадрового

резерву для деокупованих територій. Специфіка кадрової політики в різних регіонах (тилових, прифронтових, мегаполісах) вимагає диференційованого підходу до мотивації та стимулювання праці публічних службовців.

5. Резюмовано, що розроблена комплексна модель удосконалення кадрової політики (візуалізована у рис. 2.1) дозволяє нівелювати ризики відтоку інтелектуального капіталу та професійної деградації кадрів. Вона створює передумови для формування оновленого корпусу публічних службовців, здатних працювати в умовах високої невизначеності та забезпечувати відновлення держави у повоєнний період.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дослідження здійснено комплексний аналіз теоретико-методологічних засад кадрової політики в органах публічної влади, що дозволило сформувати цілісне наукове уявлення про її сутність, зміст, принципи та механізми реалізації в сучасних умовах трансформації публічного управління, зокрема в умовах воєнного стану в Україні.

У підрозділі 1.1 обґрунтовано, що кадрова політика в органах публічної влади є складною багатовимірною соціально-управлінською категорією, яка поєднує нормативно-правові, організаційні, інституційні та ціннісні компоненти. Встановлено, що відсутність уніфікованого законодавчого визначення поняття «державна кадрова політика» зумовлює множинність наукових підходів до її трактування, що, з одного боку, сприяє розвитку теоретичної думки, а з іншого – ускладнює формування єдиної концептуальної основи практичної кадрової діяльності. Доведено, що ефективна кадрова політика має розглядатися як стратегічний інструмент розвитку публічної служби, орієнтований не лише на забезпечення органів влади персоналом, а й на формування професійного, доброчесного та стійкого кадрового потенціалу, здатного забезпечувати безперервність державного управління в кризових умовах.

У процесі аналізу принципів, елементів і типів кадрової політики встановлено, що її результативність безпосередньо залежить від дотримання принципів законності, професіоналізму, прозорості, рівного доступу, стратегічності та безперервного розвитку персоналу. Систематизація аспектів реалізації кадрової політики дозволила виявити ключові проблеми сучасної публічної служби України, серед яких – фрагментарність нормативного регулювання, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень мотивації, формалізм процедур оцінювання та обмеженість інструментів кадрового прогнозування.

У підрозділі 1.2 доведено, що сучасне змістовне наповнення кадрової політики у сфері публічного управління формується на основі сукупності взаємодоповнюваних методологічних підходів – інституційного, синергетичного, культурологічного, функціонально-структурного, системного, ситуаційного та рефлексивного. Обґрунтовано, що жоден із зазначених підходів не є самодостатнім, а їх інтеграція забезпечує комплексність, гнучкість та адаптивність кадрової політики. Особливу увагу приділено аналізу цих підходів в умовах воєнного стану, коли кадрові рішення набувають стратегічного значення та мають враховувати підвищені безпекові ризики, мобілізаційні потреби, психологічну напруженість персоналу та необхідність швидкої трансформації управлінських структур.

Встановлено, що синергетичний підхід дозволяє розглядати кадрову систему як динамічну, відкриту до самоорганізації та розвитку, культурологічний – як механізм формування ціннісної основи публічної служби, функціонально-структурний – як інструмент оптимізації організаційних зв’язків і розподілу повноважень, системний – як засіб забезпечення цілісності кадрової політики, ситуаційний – як основу гнучкого реагування на кризові умови, а рефлексивний – як механізм безперервного самовдосконалення та навчання на власному досвіді. В умовах війни саме поєднання системного, ситуаційного та рефлексивного підходів є визначальним для збереження керованості та стійкості публічних інституцій.

У підрозділі 1.3 проаналізовано нормативно-правове та інституційне забезпечення кадрової політики в органах публічної влади України. Встановлено, що правове регулювання кадрових процесів ґрунтується на положеннях Конституції України, законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про правовий режим воєнного стану», а також спеціальних законодавчих змін, ухвалених у зв’язку з повномасштабною війною. Доведено, що воєнний стан зумовив істотну трансформацію кадрових механізмів, зокрема спрощення процедур добору, тимчасове обмеження конкурсних процедур, розширення функціональних

повноважень службовців та підвищення ролі військових адміністрацій.

Водночас встановлено, що попри наявність розгалуженої нормативної бази, інституційне забезпечення кадрової політики залишається недостатньо узгодженим, а кадрові служби органів публічної влади не завжди спроможні реалізовувати стратегічні функції управління персоналом. Це зумовлює потребу у подальшій модернізації законодавства, посиленні координаційної ролі Національного агентства України з питань державної служби та розвитку інституційної спроможності кадрових підрозділів.

Отже, результати розділу 1 засвідчують, що кадрова політика в органах публічної влади України має розглядатися як стратегічний, багаторівневий і динамічний механізм управління людськими ресурсами, ефективність якого визначається поєднанням теоретичних засад, методологічних підходів та нормативно-інституційного забезпечення. Умови воєнного стану не лише загострили наявні проблеми кадрової політики, а й створили передумови для її переосмислення та оновлення. Сформовані у розділі теоретико-методологічні висновки становлять концептуальну основу для подальшого аналізу сучасного стану кадрової політики та обґрунтування практичних напрямів її удосконалення в органах публічної влади України.

У розділі 2 здійснено комплексне дослідження особливостей формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. Проведений аналіз засвідчив, що воєнні виклики істотно трансформували кадрове середовище державної служби, зумовивши скорочення чисельності персоналу, зростання вакантності посад, посилення мобільності державних службовців і підвищення вимог до їх професійної, цифрової та управлінської компетентності. Обґрунтовано, що традиційні підходи до кадрового забезпечення виявилися недостатньо адаптованими до кризових умов, що актуалізує потребу в системному перегляді інструментів кадрової політики з урахуванням безпекових, інституційних і технологічних чинників.

У ході дослідження визначено ключові напрями удосконалення кадрової

політики, зокрема: модернізацію системи професійного навчання та розвитку державних службовців, адаптацію процедур кадрового добору й мобільності, посилення нормативно-правового забезпечення кадрових процесів, забезпечення кадрової та кібернетичної безпеки, а також впровадження цифрових HR-технологій, насамперед HRMIS. Порівняльний аналіз практичних рекомендацій показав, що їх ефективна реалізація можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує законодавчі зміни, управлінські інновації та цифрову трансформацію. Встановлено, що впровадження дистанційних форм конкурсного добору, безперервного навчання, аналітичних HR-інструментів і стандартів кібербезпеки відповідає як національним потребам воєнного часу, так і європейським підходам до розвитку публічної служби.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що удосконалення кадрової політики в умовах воєнного стану має розглядатися не як тимчасовий антикризовий захід, а як складова довгострокової стратегії модернізації державної служби України. Запропоновані практичні рекомендації створюють підґрунтя для підвищення інституційної стійкості органів публічної влади, збереження та розвитку кадрового потенціалу, забезпечення безперервності управлінських процесів і наближення національної системи державної служби до європейських стандартів ефективності, прозорості та професіоналізму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Civil service reform in the states: personnel policy and politics at the subnational level / edited by J. Edward Kellough and Lloyd G. Nigro. 2006. 343 p.

2. Співак М.В., Дубіна О.М. Цифрові компетентності державних службовців в умовах розвитку цифрового суспільства і виникнення кіберзагроз. *Київський часопис права*, 2024. (3), 184–191. URL: https://doi.org/10.32782/klj/2024.3.27

3. EdEra (Education Era). URL: https://www.ed-era.com/

4. EU4PAR2. Напрями реформи державного управління. URL: https://eu4par.eu/

5. Greta Nasi. Public Personnel Policies: Impact on Government Performance. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. 2011. № 13:1. P. 5-10. DOI: 10.1080/13876988.2011.544144

6. HRMIS. Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах. URL: https://public.nads.gov.ua/about

7. LMS-платформа: Навчайте співробітників легко і ефективно. URL: https://surl.li/gzkouw

8. Péter Klotz, Csilla Paksi-Petró. Strategic HRM and generational challenges in European public administration. Belügyi Szemle, 2025. 73(10), 2175-2195. DOI: https://doi.org/10.38146/bsz-ajia.2025.v73.i10.pp2175-2195

9. Plekhanov D., Plekhanova O. Improvement of the personnel management in the armed forces of Ukraine in the context of defense reforms. *Public Administration and Regional Development*, 2019. *1*(3), 128–141. URL: https://doi.org/10.34132/pard2019.03.08

10.Prometheus. URL: https://prometheus.org.ua

11. Public administration in Ukraine. Monitoring Report 2024. OECD/SIGMA. Paris, 2024. URL : https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/pu

blicadministration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf

12. Richard F. Huff. Measuring Performance in US Municipalities: Do Personnel Policies Predict System Level Outcomes? Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice. 2011. Vol. 13. Iss. 1: *Public Personnel Policies: Impact on Government Performance.* P. 11-33. URL: https://doi.org/10.1080/13876988.2011.538535.

13. Shostak V. Innovations in human resource management in the public sector of Ukraine. *Philosophy and Governance*, 2024. (2), 21–30. URL: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03

14. Ukraine 2024 Report: Commission Staff Working Document SWD(2024) 699 final. *European Commission. Brussels*, 30.10.2024. URL : https://enlargement.ec.europa.eu/document/ download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf

15. Ukraine Facility Plan 2024–2027. Ministry for Economy of Ukraine. Kyiv, 2024. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf

16. Zolotarov V.F., Kuts Yu.O., Sergeyeva O.Yu. Innovative approaches in public servants training to ensure post-war regional development in Ukraine // Modern engineering and innovative technologies. 2024. № 32. Part 3. P. 153-159. URL: https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit32- 03/meit32-03. DOI: 10.30890/2567-5273.2024-32-00-063

17. Ажажа М., Куртєв А. Актуалізація кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» 17-20 жовтня 2023 року: Запорізький національний університет, 2023. С. 522. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf6/zbirnyk_23.pdf.

18. Ажажа М.А., Куртєв А.В. Компетентнісний підхід й особливості його реалізації в системі підготовки кадрів державного управління та надання публічних послуг. *Вісник Національного університету цивільного захисту*

України: зб. наук. пр. Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2024. Вип. 1 (20). 500 с. (Серія "Державне управління"). DOI 10.52363/2414-5866-2024-1-30

19. 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. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2602. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.30

20. Акулов Ю.В. Правове регулювання цифрової трансформації в Україні: інституційно-технологічні критерії ефективності в умовах європейської інтеграції. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2024. Серія ПРАВО. Випуск 86: частина 3. DOI https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.31

21. Анатійчук В. Правове регулювання цифрової трансформації й цифровізації у цивільному праві України. Юридичний факультет ЧНУ імені Юрія Федьковича. 2024. URL: https://surl.lu/lvjfvg

22. Банчук-Петросова О. В. Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики України. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2013. № 7. URL : http://www.dy.nayka.com.ua

23. Білоус С. П., Самойленко Л. Я., Самосенко О. А., Личак М. М. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації: нові виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 23. С. 182–186. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.182

24. Блищик О. О., Кравченко О. О. Стан і перспективи нормативно-правового регулювання кадрової політики в органах державної влади. *Суспільство та національні інтереси.* 2025. № 1(9). С. 326–336. DOI: 10.52058/3041-1572-2025-1(9)-326-336.

25. Бураков О.М. Державна кадрова політика: проблеми та перспективи розвитку у повоєнній Україні. *Наукові перспективи,* 2025. № 9(63). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-33-44

26. Ванівська О. І., Шельонг Т. Я. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному рівні в умовах воєнного стану та відновлення України. *Ефективність державного управління*, 2024. 1(78/79), 22–27. URL: https://doi.org/10.36930/507803

27. Васюк Н. О., Роєнко М. Б. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. № 7. DOI: 10.32702/ 2307-2156.2024.7.11.

28. Вимоги до знань, вмінь та навичок державних службовців та посадових осіб місцевого самовряду-вання щодо їх інформаційно-технологічних компетенцій. URL: https://pidru4niki.com/89282/menedzhment/vimogi_znan_vmin_navichok_derzhavnih_sluzhbovtsiv_posadovih_osib_mistsevogo_samovryaduvannya_informatsiyno-tehnologichnih

29. Висновок (експертиза щодо європейської інтеграції) Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» (щодо обов'язковості навчання державних службовців основ кібербезпеки)». Верховна Рада України. URL: blob:https://itd.rada.gov.ua/35bd2734-312e-4156-8c77-de7830437451

30. Вороневська І., Ажажа М. А. Удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах. Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів, 24-27 листопада 2020. Запоріжжя: ЗНУ. 2020 р. С. 309.

31. Воронкова В.Г. Формування концепції стратегії кібербезпеки в умовах глобалізації: економічні засади. Scientific trends: modern challenges. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2021. 158 p. С.46-60.

32. Воронкова В.Г., Андрюкайтене Регіна, Нікітенко В.О. Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства. Державне управління та

адміністрування в контексті цифрового суспільства: колективна монографія / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь, 2020. С.6-21. http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13157/1/monograf-publ-upravl-6.07.20-1.pdf

33. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Череп А.В., Череп О.Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2021. 174 p. С.24-30. ISBN 978-1-7364133-4-0. DOI: 10.51587/9781-7364-13302-2021-005-24-33

34. ВУМ online, Відкритий Університет Майдану. URL: https://vumonline.ua/

35. Григор'єва С.М. Еволюція системи професійної підготовки державних службовців в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. (25.00.03). Дніпро: Національна академія державного управління при Президентові України, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. 2019.

36. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів : ЛДУВС, 2018. 232 с.

37. Грідін О. В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. *Публічне адміністрування та національна безпека: електронне наукове видання*, 2023. № 1(31). Київ: Видавництво "Інтернаука". С. 7-16.

38. Гурковський М.П., Єсімов С.С. Кадрова робота в органах Національній поліції. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична.* 2023. Вип. 1. С. 19-27. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5635/1/3.pdf

39. Дакал А., Бураков, О. Управління людськими ресурсами в державному управлінні: зміст, сучасні тенденції та виклики в контексті

України. *Журнал географії, політики та суспільства* , 2025. 15 (4), 23–33. URL: https://doi.org/10.26881/jpgs.2025.4.03

40. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. К. : НАДУ, 2012. 72 с.

41. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / авт. кол.:В.М. Олуйко, В.М. Рижих, І.Г. Сурай та ін..; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В.М. Олуйка. К.: НАДУ, 2008. 420 с.

42. Державна служба в умовах війни. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/derzhavna-sluzhba-v-umovakh-viiny?utm_source=chatgpt.com

43. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління.OECD Publishing, Paris (2024). URL: https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk

44. URL:

45. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107

46. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» № 2259-IX від 12 травня 2022 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text

47. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» (щодо обов'язковості навчання державних службовців основ кібербезпеки)». Верховна Рада України. URL: blob:https://itd.rada.gov.ua/1a15ac1d-131b-49a4-a01a-9eb6cdde4c5e

48. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

49. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». 2136-IX, 01.07.2022. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text

50. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

51. Закон України Про службу в органах місцевого самоврядування. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text

52. Звіт: порівняльне дослідження системи управління державною службою на прикладі чотирьох країн ЄС: Великої Британії, Польщі, Австрії та Франції / Підготовлено в рамках проєкту TWINING ЄС «Підтримка розвитку державної служби в Україні». 2011/27-102 (компонент 1,Захід 1.1.4), 2015.

53. Зленко А., Редзюк В., Лященко Ю., Зленко Я. Тенденції та перспективні напрями побудови екосистеми управління персоналом державної служби. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2024. № 8. С. 55–65. DOI: 10.31470/2786-6246- 2024-8-55-65.

54. Іванченко А. В. Роль держави у формуванні кадрової політики: шляхи та механізми реформування державної служби. *Публічне адміністрування та геополітика.* 2024. Вип. 43. С. 116-121. DOI https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.17

55. Карпов В. Деякі аспекти державної кадрової політики у сфері публічного управління України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. 2(78), 380–389. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-380-389

56. Кізілов Ю.Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. URL: *Аспекти публічного управління*, 2016. 4(6-7), 57-65. https://doi.org/10.15421/151629

57. Комп’ютерна грамотність та застосування сучасних інформаційних технологій у діяльності дер-жавного органу. Погоджено з НАДС – наказ НАДС від 14 лютого 2022 року No11-22. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/kompiuterna-hramotnist-ta-zastosuvannia-

suchasnykh-informatsiinykh-tekhnolohii-u-diialnosti-derzhavnoho-orhanu?course_enrollment_id=1375

58. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

59. Костенко О., Грущинська Н. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*, 2020 (158), 77-82. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-13

60. Куртєв А. В., Ажажа М. А. Теоретичні засади кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах цифровізації. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В.Г. Воронкова. ЗНУ, 2022. С. 80-82. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf4/zbirnik.pdf.

61. Куртєв А. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2025. № 1(8). С. 62–69.

62. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби: теоретико-методологічна основа. *Право та державне управління: збірник наукових праць,* 2023. № 2. С. 196-206. DOI: https://doi.org/10.32840/pdu.2023.2.28

63. Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис. д-ра філ. (за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка». 2022.

64. Мінцифри про підсумки та плани щодо цифровізації в України. Урядовий портал: вебсайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-pro-

pidsumky-ta-plany-shchodo-tsyfrovizatsiiv-ukraini

65. Наталія Алюшина представила експертам ООН п’ять викликів у сфері публічної служби. URL: https://nads.gov.ua/news/ nataliya-alyushina-predstavila-ekspertamoon-pyat-viklikiv-u-sferi-publichnoyisluzhbi.

66. Науменко Р. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. *Публічне урядування*, 2015. 1 (1), 139-146. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/786

67. Нижник Н. Р. Україна – державне управління, шляхи реформування. К. : Вид-во УАДУ, 1997. 71 с.

68. Ожубко Г. В., Орлова О. М., Дмитрів В. М. Психологічні аспекти кризового менеджменту: управління стресом персоналу в умовах війни. *Перспективи та інновації науки.* 2025. № 2(48). С. 1663–1671. DOI: 10.52058/2786-4952-2025-2(48)-1663-1671.

69. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: дис. … д-ра держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба». К. : НАДУ, 2005. 423 с.

70. Олуйко В.М., Тюріна Н.М., Гаман Т.В., Примуш Р.Б., Карвацка НС., Назарчук Т.В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В.М.Олуйка. Київ. 2018. 504 с. URL: https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_pdf

71.Освітній Хаб - EduHub.in.ua. URL: https://eduhub.in.ua

72. Підвищуємо кіберстійкість державних інформаційних ресурсів: Держспецзв’язку провела пер-ший освітній курс із кіберзахисту для держслужбовців категорії «А». Державний центр кіберзахисту Держспецзв’язку. 01.12.2022. URL:https://scpc.gov.ua/uk/articles/225

73.Портал Дія.Цифрова освіта. URL: https://osvita.diia.gov.ua

74. Постанова Кабінет Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6

лютого 2019 р. № 106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text

75. Принципи державного управління. SIGMA. Листопад 2023 р. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/cab64737-uk.pdf

76. Приходько О.М. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. *Держава та регіони.* 2013. № 3 (43). С. 68–72.

77. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL : https://zakon.rada.gov.ua

78. Публічний звіт Голови НАДС за підсумками діяльності у 2024 році. Київ: НАДС, 2024. 55 с. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%20ФІНАЛ%20укр.pdf

79. Радух Н.Б. Імплементація зарубіжного досвіду кадрової політики в системі публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72) № 2. DOI: https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/19

80. Сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/ministry

81. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. *Державне управління.* 2024/ 1(19)/ DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22

82. Сітніков О. О. Реформування державної служби в Україні: організаційно-правові виклики та шляхи вдосконалення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74). № 4. С. 126-133. DOI https://doi.org/ 10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/19

83.Спільнота практик: сталий розвиток. URL: https://udl.despro.org.ua

84. Сурай І. Публічна служба України: інституціональний підхід. Науковий вісник: Державне управління, 2021. 2(8), 111–132. URL: https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2(8)-111-132.

85. Чжан Ф. Механізми регулювання професіоналізації кадрів публічної служби в умовах євроінтеграції як проблема національної безпеки. *Публічне урядування*, 2022. 5 (33), 114-119. URL: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-16.

86. Чудновець І. С. Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2025. Вип. 87, ч. 3. С. 214–219. DOI: 10.24144/2307-3322.2025.87.3.31.

87. Якименко Т. М. Кадрова політика в органах публічної влади в умовах воєнного часу: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»: 281 «Публічне управління та адміністрування»; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2023. 92 с. URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3156?utm_source=chatgpt.com

88. Яцкевич І., Кемарська Т. Стратегія діджиталізації в системі управління HR. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. РОЗДІЛ IV. Управління та адміністрування.* 2021. 1. URL: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/en/article/view/656/533