**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

# Кваліфікаційна робота бакалавра

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Виконала: студентка 4-го курсу, групи 6.2811-пуа
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
А.О. Коломієць

Керівник: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, професор, д.держ.упр. Болдуєв М.В.

Рецензент: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к.держ.упр., доцент Заїка О.В.

Запоріжжя – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри соціальної філософії та управління
_____Т.І.Бутченко
«____»_____2025 року

# З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Коломієць Анастасії Олександрівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Організаційно-правові механізми адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного стану
керівник роботи Болдуєв Михайло Валентинович, д.держ.упр., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ «19» грудня 2024 року № 1992-с

2. Строк подання студентом роботи 6 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Васюк І.Г. Актуальні проблеми нормативно-правового регулювання управління персоналом на державній службі в Україні. Приватне та публічне право. 2024. №2. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с. Оболенський О.Ю. Публічна служба в Україні: проблеми та перспективи реформування. Державне управління: теорія і практика. 2016.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити стан наукової розробки проблеми дослідження організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності. 2. Уточнити основні поняття дослідження: «організаційно-правові механізми», «адаптація», «державні службовці», «публічна служба», «професійна діяльність», «воєнний час». 3. Систематизувати принципи та методи дослідження організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного часу. 4. Проаналізувати особливості поточного стану адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного часу. 5.Охарактеризувати нормативно-правове забезпечення адаптації державних службовців в Україні. 6.Вивчити зарубіжний досвід адаптації державних службовців: порівняльний аналіз. 7. Надати пропозиції щодо оптимізації нормативно-правової бази щодо адаптації

державних службовців. 8. Запропонувати використання цифрових технологій у процесі адаптації у програмах підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в умовах війни.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

_____

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1 | Болдуєв М.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи | 02.02.2024 | 02.02.2024 |
| Розділ 2 | Болдуєв М.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи | 11.03.2024 | 11.03.2024 |
| Розділ 3 | Болдуєв М.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи | 03.04.2024 | 03.04.2024 |

7. Дата видачі завдання 17 січня 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Вибір теми кваліфікаційної роботи | Листопад – грудень 2023 | *виконано* |
| 2. | Бібліографічний пошук | Січень – лютий 2024 | *виконано* |
| 3. | Розробка основних положень роботи | Січень – лютий 2024 | *виконано* |
| 4. | І розділ | Лютий – березень 2024 | *виконано* |
| 5. | ІІ розділ | Березень – квітень 2024 | *виконано* |
| 6. | ІІІ розділ | Квітень – травень 2024 | *виконано* |
| 7. | Систематизація висновків | Травень 2024 | *виконано* |
| 8. | Нормоконтроль | Травень 2024 | *виконано* |

Студент _____ А.О.Коломієць

Керівник роботи _____ М.В.Болдуєв

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ О.В.Заїка

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 67 сторінок, 43 позиції у списку літератури.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ, АДАПТАЦІЯ, ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ, ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ВОЄННИЙ ЧАС

*Метою дослідження* є здійснення комплексного аналізу, систематизації та критичної оцінки організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного стану, а також розробка практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення відповідних процесів.

*Об'єктом дослідження* виступає система державної служби України в умовах дії правового режиму воєнного стану.

*Предметом дослідження* є сукупність організаційно-правових механізмів, які забезпечують адаптацію державних службовців до професійної діяльності в умовах кризових ситуацій, зокрема, в умовах збройного конфлікту.

*Методи дослідження*: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний.

*Гіпотеза дослідження:* ефективне функціонування державних органів в умовах воєнного стану забезпечується через впровадження цілісної організаційно-правової системи адаптації державних службовців.

*Наукова новизна* дослідження полягає у спробі комплексного концептуального осмислення механізмів адаптації державної служби до умов воєнного стану, з виокремленням ключових чинників, які визначають ефективність цього процесу.

*Висновки:* 1. Доведено, що існуючі нормативно-правові акти потребують оновлення з урахуванням нових викликів, а також необхідності створення інституційної підтримки для службовців. 2. Запропоновані рекомендації мають практичну спрямованість і можуть бути використані для вдосконалення державної політик, підвищення стійкості державних інституцій і забезпечення належного рівня виконання службових обов'язків у надзвичайних умовах.

## SUMMARY

The qualification work consists of 67 pages, with 43 positions in the bibliography.

ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS, ADAPTATION, CIVIL SERVANTS, PROFESSIONAL ACTIVITY, WARTIME

*The purpose of this study* is to conduct a comprehensive analysis, systematization, and critical assessment of the organizational and legal mechanisms for the adaptation of civil servants to professional activity under martial law, as well as to develop practically oriented recommendations for improving these processes.

*The object of the study* is the civil service system of Ukraine under the legal regime of martial law.

*The subject of the study* is the set of organizational and legal mechanisms that ensure the adaptation of civil servants to professional activity in crisis situations, in particular, in conditions of armed conflict.

*Research methods* include analysis, synthesis, induction, deduction, and structural-functional method.

*The research hypothesis* states that the effective functioning of public authorities during martial law is ensured through the implementation of an integrated organizational and legal system for the adaptation of civil servants.

*The scientific novelty* of the study lies in an attempt at a comprehensive conceptual understanding of the mechanisms for adapting the civil service to wartime conditions, with the identification of key factors determining the effectiveness of this process.

*Conclusions:* 1. It has been proven that the existing regulatory and legal acts require updating in view of new challenges, as well as the need to create institutional support for civil servants. 2. The proposed recommendations are of practical importance and may be used to improve state policy, enhance the resilience of state institutions, and ensure an appropriate level of duty performance under extraordinary conditions.

**ЗМІСТ**

ВСТУП……3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ…….……8
1.1. Стан наукової розробки проблеми дослідження організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності.....8
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «організаційно-правові механізми», «адаптація», «державні службовці», «публічна служба», «професійна діяльність», «воєнний час»……14
1.3. Принципи та методи дослідження організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного часу.....18
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....22
2.1. Особливості поточного стану адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного часу……..…….22
2.2. Нормативно-правове забезпечення адаптації державних службовців в Україні ……28
2.3. Зарубіжний досвід адаптації державних службовців: порівняльний аналіз…….31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ……..40
3.1 Пропозиції щодо оптимізації нормативно-правової бази щодо адаптації державних службовців…….40
3.2. Використання цифрових технологій у процесі адаптації у програмах підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в умовах війни..44
ВИСНОВКИ……...54
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ…….....……..58

# ВСТУП

Однією з основоположних засад ефективного функціонування державного управління виступає належно організована, цілеспрямована й науково обґрунтована організація трудової діяльності державних службовців. У період інституційної та політичної стабільності інтеграція новопризначених працівників у систему державного управління розглядається як ключовий етап у становленні професійної ідентичності, формуванні управлінської компетентності та набутті прикладного досвіду.

Водночас у період масштабних соціальних трансформацій, зумовлених повномасштабною військовою агресією Російської Федерації проти України, процеси адаптації нових працівників до умов державної служби набувають виняткового значення. Вони виступають не лише інструментом забезпечення належного функціонування публічної влади, але й засобом формування сталого, гнучкого та ефективного кадрового потенціалу державного управління в умовах екстремальних викликів.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців у контексті безпрецедентних викликів, спричинених війною.

З лютого 2022 року, коли розпочалася повномасштабна фаза вторгнення, органи державної влади України зіткнулися з радикальними трансформаціями: гострою нестачею кваліфікованих кадрів, необхідністю оперативного реагування на втрати персоналу, терміновою евакуацією органів влади з тимчасово окупованих територій, налагодженням дистанційної роботи та адаптацією системи управління до нових форматів діяльності. Усе це вимагає створення цілісних, гнучких, інституційно спроможних механізмів професійної адаптації персоналу до умов, які постійно змінюються під впливом безпекових факторів.

У сучасних умовах безпекових загроз адаптація державних службовців перестає бути лише процедурою ознайомлення з функціональними обов’язками та організаційною структурою. Вона трансформується у багаторівневий процес, який включає правову, організаційну, психологічну, етичну та інституційну

складові. Така багатовимірна адаптація є критично важливою умовою стабільного функціонування державних органів, здатних ефективно реагувати на надзвичайні ситуації, ухвалювати управлінські рішення в умовах системної турбулентності, фізичної загрози персоналу, дефіциту ресурсів та морально-психологічного виснаження працівників.

У цьому контексті наукове осмислення організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців до виконання професійних обов'язків в умовах воєнного стану є вкрай актуальним як з теоретичного, так і з прикладного погляду.

Стан наукової розробки проблеми в українській науковій школі демонструє фрагментарність підходів до аналізу механізмів адаптації державних службовців. Значна частина досліджень присвячена загальним аспектам кадрової політики, організації публічної служби або ж реформуванню державного управління в контексті європейської інтеграції.

До перших системних спроб осмислення проблем адаптації слід віднести праці В.Б. Авер'янова, який запропонував концептуальні засади розвитку державної служби в перехідний період. Його ідеї були подальшому розвинуті в дослідженнях Н.М. Нижнього, який акцентував увагу на трансформації функціонування державного апарату в умовах інституційних змін, а також А.Ю. Оболенського, який досліджував тенденції професіоналізації кадрів, підвищення якості управлінської діяльності та інституційну еволюцію державної служби.

Вагомий внесок у розроблення тематики адаптації державних службовців зробили також Т.В. Мотренка, який акцентував увагу на ролі кадрового резерву та стратегічної кадрової політики, І.В. Мельник – у контексті залучення та адаптації молоді до державного управління, та С.А. Телешун, який підкреслював значення інституційного середовища в процесі професійної адаптації в межах реформування державного управління. Значущими є також наукові розвідки В.М. Князєва, присвячені питанням прийняття управлінських рішень в умовах криз (зокрема пандемії COVID-19 та інших надзвичайних ситуацій).

Проте сучасна наукова парадигма ще не охоплює повною мірою специфіку адаптаційних процесів у державній службі під час воєнного стану. Адаптація, як правило, описується через призму організаційних або мотиваційних підходів, без урахування особливостей правового регулювання та впливу форс-мажорних обставин на адміністративні процедури. Брак міждисциплінарного аналізу, що поєднує адміністративне право, психологію праці та кризове управління, обумовлює потребу в оновленні теоретичних і методологічних засад дослідження цієї теми.

Проблемна ситуація, що склалася на практиці в умовах повномасштабної війни, засвідчила неготовність системи державної служби до ефективної адаптації нових кадрів. Територіальні зміни юрисдикції, переведення значної частини працівників на дистанційну форму роботи, суттєві скорочення фінансування, дестабілізація комунікаційних каналів – усе це спричинило необхідність перегляду існуючих підходів до введення працівників у професійну діяльність. Водночас виявилася слабкість чинної нормативної бази, недостатній розвиток інституту наставництва, відсутність системних програм психосоціальної підтримки та недосконаліть індикаторів оцінювання ефективності адаптації.

У багатьох випадках адаптаційні процедури обмежувалися формальним ознайомленням із посадовими інструкціями, без урахування складних соціально-психологічних факторів – підвищеного рівня стресу, зниження фізичної безпеки, втрати житла, рідних і соціальних зв’язків. Такий підхід не лише демотивує державних службовців, але й суттєво знижує ефективність функціонування державного апарату в цілому. Отже, наявність комплексної проблемної ситуації засвідчує потребу в докорінному оновленні організаційно-правових механізмів адаптації працівників державної служби до нових умов професійної діяльності в умовах воєнного стану.

*Об’єктом дослідження* виступає система державної служби України в умовах дії правового режиму воєнного стану.

*Предметом дослідження* є сукупність організаційно-правових механізмів, які забезпечують адаптацію державних службовців до професійної діяльності в умовах кризових ситуацій, зокрема, в умовах збройного конфлікту.

*Метою дослідження* є здійснення комплексного аналізу, систематизації та критичної оцінки організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного стану, а також розробка практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення відповідних процесів.

Згідно з метою маємо виконати такі *завдання:*

- дослідити стан наукової розробки проблеми дослідження організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності;
- уточнити основні поняття дослідження: «організаційно-правові механізми», «адаптація», «державні службовці», «публічна служба», «професійна діяльність», «воєнний час»;
- систематизувати принципи та методи дослідження організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного часу;
- проаналізувати особливості поточного стану адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного часу;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення адаптації державних службовців в Україні;
- вивчити зарубіжний досвід адаптації державних службовців: порівняльний аналіз;
- надати пропозиції щодо оптимізації нормативно-правової бази щодо адаптації державних службовців;

– запропонувати використання цифрових технологій у процесі адаптації у програмах підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в умовах війни.

*Гіпотеза дослідження*: ефективне функціонування державних органів в умовах воєнного стану забезпечується через впровадження цілісної організаційно-правової системи адаптації державних службовців. Така система має базуватися на поєднанні інституційної підтримки, нормативної визначеності, використання цифрових технологій та індивідуалізованого підходу до кожного службовця, що у сукупності створює умови для скоординованої, результативної та стійкої діяльності органів публічної влади в умовах кризових викликів.

*Наукова новизна* дослідження полягає у спробі комплексного концептуального осмислення механізмів адаптації державної служби до умов воєнного стану, з виокремленням ключових чинників, які визначають ефективність цього процесу.

У межах дослідження здійснено систематизацію чинної нормативно-правової бази, виявлено структурні та процедурні прогалини в регулюванні процесів адаптації, а також запропоновано нову адаптаційну модель. Ця модель поєднує кращі практики європейського та англо-американського підходів, адаптовані до сучасних українських реалій та викликів безпекового характеру.

*Структура роботи*. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури.

# РОЗДІЛ 1
# МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

## 1.1. Стан наукової розробки проблеми дослідження організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності

Підготовка державних службовців до професійної діяльності є ключовим елементом функціонування державного апарату. Її головна мета — забезпечення ефективної роботи новопризначених співробітників в умовах державної служби. Процес адаптації охоплює не лише здобуття знань і навичок, необхідних для виконання службових обов'язків, а й ознайомлення з корпоративною культурою та створення сприятливого робочого середовища. У цьому контексті інтеграція нового працівника постає як складний і багатогранний процес, спрямований на його повноцінне включення у професійне середовище та забезпечення стабільної і результативної роботи.

Проблематика адаптації державних службовців в Україні є предметом численних наукових досліджень у таких галузях, як адміністративне право, публічне управління, соціологія праці, організаційна психологія та трудове право. Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити низку ключових аспектів, що розкривають організаційно-правові механізми адаптації державних службовців [4, с.30].

Українські вчені розглядають процес адаптації як багаторівневу систему, що охоплює ознайомлення з організаційними нормами та стандартами, а також адаптацію до соціального середовища державної служби. Зокрема, В.П. Мельник визначає адаптацію як «сукупність організаційно-правових та соціально-психологічних процесів, які забезпечують успішну інтеграцію нових працівників до організаційної структури державної служби» [24].

Особливе значення надається розробці ефективних механізмів інтеграції нових працівників у державні органи. До них належать нормативно-правові стандарти, організаційні процедури та соціальні заходи, спрямовані на зниження рівня стресу та покращення комунікації між працівниками. Як підкреслює Ю.М. Лукашенко, правове регулювання процесу адаптації має враховувати не лише базові вимоги до державних службовців, а й особливості їхньої діяльності в умовах соціальної та політичної нестабільності [21].

В умовах війни особливої актуальності набуває соціально-психологічна адаптація. І.І. Білінська наголошує, що стресові ситуації стають частиною повсякденного життя, а тому психоемоційна підтримка нових працівників є «невід'ємною складовою процесу адаптації». У зв'язку з цим важливо забезпечити не лише фізичну й професійну, а й психологічну підготовку працівників [10].

Дослідження також акцентують увагу на подоланні специфічних труднощів, що виникають у кризових умовах. Адаптація в таких обставинах виходить за межі традиційного професійного розвитку й потребує впровадження спеціальних правових інструментів, які враховують обмежений доступ до інформації, посилення бюрократичного тиску та часту зміну завдань.

Сидоренко Н. наголошує на необхідності розробки спеціальних адаптаційних програм, до яких державні службовці повинні мати доступ, як до екстрених курсів підвищення кваліфікації, так і та програм перепідготовки, що є запорукою ефективного управління у критичних ситуаціях [37, с.71].

Водночас, попри успіхи у теоретичному осмисленні проблеми, правове регулювання залишається фрагментарним. Як зауважує Н.М. Голубєва, у разі виникнення надзвичайних ситуацій правові норми мають бути більш адаптовані до специфіки роботи державних установ [40, с.65].

З огляду на нові виклики, що постали перед Українською державою в умовах війни, удосконалення організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців є надзвичайно актуальним. Це передбачає розвиток

нормативної бази, врахування кризових умов при розробці нових програм, а також посилення ролі психологічної підтримки у процесі адаптації.

У сучасних умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства вітчизняні науковці прогнозують суттєве зростання ролі інформаційних технологій та електронних платформ у процесі адаптації державних службовців. Інтеграція цифрових інструментів у цю сферу має на меті не лише підвищення ефективності управлінських процесів, а й забезпечення більш гнучкої, індивідуалізованої та стало зорієнтованої адаптації працівників до нових умов державної служби.

Адаптація державних службовців розглядається як комплексний процес поступового засвоєння ними нового професійного середовища, у межах якого вони повинні реалізовувати службові повноваження. Водночас адаптація спрямована на забезпечення гармонійного входження особи в організаційну культуру відповідного органу державної влади. У структурі цього процесу вирізняються дві основні складові: професійна адаптація (оволодіння знаннями та навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов’язків) та соціальна адаптація (встановлення міжособистісної взаємодії, освоєння комунікативних практик і внутрішньо-організаційних процедур).

Сучасні концептуальні підходи до процесу адаптації державних службовців передбачають її поетапність і багатовекторність. Первинним є етап ознайомлення з основами професійної діяльності та організаційними вимогами, за яким слідує поступове опанування більш складних функціональних завдань. З огляду на важливість ефективної адаптації для забезпечення високої якості державного управління, вона сприяє мінімізації ймовірних помилок у роботі, підвищенню результативності діяльності державного органу та зниженню рівня кадрової плинності.

Змістовне наповнення процесу адаптації доцільно розглядати з позицій кількох ключових вимірів:

1. Професійне налаштування – цей вимір передбачає засвоєння новопризначеними працівниками основних функціональних обов’язків, завдань

і відповідних інструментів, що забезпечують належне виконання службових повноважень. До цього етапу належить ознайомлення з нормативно-правовими документами, внутрішніми регламентами, організаційними стандартами та робочими процедурами. Працівник має отримати необхідну базу знань для належного функціонування в межах органу влади та навчитись ефективно взаємодіяти з іншими підрозділами.

2. Соціальна адаптація – компонент, який охоплює інтеграцію нового співробітника в трудовий колектив, налагодження міжособистісних контактів, засвоєння корпоративних норм, цінностей та моделей поведінки. Ефективна соціальна адаптація передбачає формування позитивного мікроклімату, сприяє зниженню рівня стресу у працівника, підвищує його мотивацію та лояльність до організації.

3. Організаційна адаптація – даний вимір включає ознайомлення з особливостями внутрішньої структури органу державної влади, специфікою документообігу, процедурними регламентами, правилами взаємодії між структурними підрозділами, а також із зовнішніми контрагентами – іншими органами влади, установами та організаціями. Це сприяє формуванню цілісного бачення внутрішньо-організаційних процесів та ефективному включенню працівника в поточну діяльність установи.

4. Емоційна адаптація – аспект, що охоплює процес формування у працівника психологічної стійкості до професійних викликів, зокрема стресових ситуацій, пов’язаних із новими умовами праці. Актуальність емоційної адаптації особливо зростає в умовах кризових ситуацій чи воєнного стану. Забезпечення емоційної стабільності державного службовця сприяє підвищенню його продуктивності, зниженню професійного вигорання та покращенню загального соціально-психологічного клімату в колективі.

5. Мотиваційна адаптація – вимір стосується формування внутрішньої готовності та зацікавленості працівника в якісному виконанні службових завдань. Він включає ознайомлення з системою оплати праці, механізмами оцінювання результатів діяльності, системою внутрішнього контролю та

звітності. Мотиваційна адаптація відіграє ключову роль у формуванні орієнтації на досягнення результатів та довгостроковій залученості працівника [38].

З метою забезпечення ефективності адаптаційного процесу органи державної влади можуть впроваджувати низку інструментів, що сприяють цілеспрямованому супроводу новопризначених працівників. До таких інструментів належать:

– організація навчальних курсів і семінарів, спрямованих на ознайомлення з правовою базою, принципами функціонування органу, специфікою державного управління.

– розроблення індивідуалізованих програм адаптації, які включають поетапний план професійного зростання та соціального включення нового працівника.

– запровадження системи наставництва, в межах якої досвідчені співробітники супроводжують новачків, сприяючи їхньому оперативному освоєнню професійних та організаційних аспектів діяльності.

– інтеграція інструментів зворотного зв’язку, що дозволяють відстежувати динаміку адаптації працівника, вчасно виявляти труднощі та коригувати адаптаційні заходи відповідно до реальних потреб.

Таким чином, процес адаптації державних службовців є багатокомпонентним, стратегічно важливим елементом системи управління людськими ресурсами, що вимагає науково обґрунтованого, системного підходу та активного використання сучасних технологічних і організаційних ресурсів.

Професійне середовище органів державної влади характеризується високим рівнем формалізованості управлінських та адміністративних процесів. Це передбачає наявність чітко регламентованих процедур, де майже кожен аспект службової діяльності визначається відповідними нормативними документами: інструкціями, положеннями, регламентами.

Зокрема, функціональні обов’язки державних службовців ретельно деталізовані, що значною мірою зменшує суб’єктивність у виконанні службових

завдань та забезпечує належний рівень прозорості, підзвітності й управлінської дисципліни. У цьому контексті ключовим елементом професійної інтеграції є ознайомлення працівників із встановленими правилами, процедурами та внутрішньою нормативною базою організації.

Визначальною ознакою інституційного середовища органів державної влади є ієрархічність структури управління. Організаційна побудова таких установ передбачає багаторівневу систему субординації, де функціональна роль кожного працівника чітко окреслена відповідно до займаної посади. У зв'язку з цим новопризначеним службовцям необхідно оперативно оволодіти знаннями про механізми міжструктурної взаємодії та систему службової комунікації в межах їх посадових повноважень [1, с.38].

Підготовчий етап передбачає створення належних умов для професійної діяльності нового працівника: організацію робочого місця, ознайомлення з посадовими інструкціями, внутрішніми положеннями та іншими регламентуючими документами. У рамках цього етапу також відбувається інформування щодо загальної структури установи, її функціонального призначення, основних завдань і пріоритетних напрямів діяльності.

Етап професійної інтеграції є ключовим у процесі адаптації. На цьому етапі службовець безпосередньо розпочинає виконання посадових обов'язків, опановує основні робочі процеси, засвоює інструменти професійної діяльності, встановлює міжособистісні контакти з колегами, а також поступово інтегрується в організаційну культуру установи. У цей період здійснюється система супроводу: інструктажі, тренінги, зустрічі з керівництвом, проміжне оцінювання прогресу.

Фінальна стадія адаптації передбачає оцінку ефективності інтеграційного процесу: аналіз результативності виконання службових завдань, ступеня залученості в колективну діяльність, сформованості професійної ідентичності. За результатами оцінки здійснюється коригування індивідуального плану розвитку, визначаються подальші напрями професійного навчання та

вдосконалення, а також оцінюється ефективність застосованої програми адаптації [7].

Значення процесу адаптації в контексті підвищення ефективності державної служби є багатогранним і має системний вплив на діяльність як окремого працівника, так і установи в цілому. Зокрема, ефективна адаптація сприяє:

– оптимізації професійної діяльності – адаптовані службовці краще орієнтуються в організаційній структурі, регламентних процедурах та завданнях, що забезпечує вищий рівень продуктивності;

– зниженню рівня кадрової плинності – системна підтримка на початковому етапі сприяє формуванню позитивного ставлення до інституції та знижує ймовірність звільнення з посади;

– покращенню соціально-психологічного клімату в колективі – успішна адаптація знижує рівень тривожності та стресу у нових працівників, сприяє налагодженню ефективної комунікації в колективі та формуванню здорового мікросередовища.

Таким чином, адаптація державних службовців розглядається не лише як процес особистісного професійного становлення, а і як складова ефективного функціонування державних інституцій, що безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг та стійкість державного управління в цілому.

## 1.2. Уточнення основних понять дослідження: «організаційно-правові механізми», «адаптація», «державні службовці», «публічна служба», «професійна діяльність», «воєнний час»

Публічна служба визначається як професійна та політично нейтральна діяльність осіб, які займають адміністративні посади в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. До неї також можна віднести професійну, неполітичну діяльність в апаратах інших державних органів, таких як органи

глави держави, парламенту, судів тощо. Зазначимо, що до нещодавнього часу термін «публічна служба» не використовувався в українському законодавстві окрім Кодексу адміністративного судочинства України (Ст.4, п.17), натомість активно використовувалися поняття «державна служба» та «служба в місцевих органах самоврядування» [5].

Згідно з чинним законодавством, державна служба є професійною діяльністю осіб, які займають посади в органах державної влади та їхніх апаратах, виконуючи державні завдання та функції, при цьому отримуючи заробітну плату з державного бюджету. Водночас, служба в органах місцевого самоврядування охоплює професійну та постійну діяльність громадян на місцевому рівні, що виконують обов'язки у органах місцевого самоврядування та мають визначені законом повноваження. Важливо підкреслити особливість служби в органах місцевого самоврядування, а саме її «постійний» характер. У міжнародній практиці цей критерій часто використовується для визначення основної категорії державних службовців.

Термін «організаційно-правові механізми» в контексті української економічної науки розглядається як комплекс організаційних структур, процедур, інституційних норм та правових інструментів, що сприяють досягненню визначених цілей управління [19].

Організаційна складова включає адміністративно-управлінські заходи, ресурси та структури, необхідні для функціонування системи, а правова складова забезпечує формалізацію цих заходів через нормативно-правові акти, положення та процедури. У контексті адаптації державних службовців даний механізм включає процеси підбору персоналу, програми адаптації, внутрішні правила і кадрові рішення, які регламентуються законодавством і статутами.

За словами О. Кравченка, механізм державного управління є комплексом форм, засобів, методів, а також правових, організаційно-розпорядчих, мотиваційних та інших заходів, спрямованих на забезпечення стійкого та динамічного розвитку суспільства [25, с.150].

У сфері державного управління термін «адаптація» в основному описує процес, через який новий працівник інтегрується в професійне середовище, знайомиться з корпоративною культурою, посадовими обов'язками, правовими нормами та адміністративними процедурами.

Згідно з Т.Г. Мотренко, адаптація — це «динамічний процес узгодження вимог посади з індивідуальними особливостями особи, що має забезпечити ефективність її діяльності на державній службі» [26].

В. Кравченко трактує адаптацію як «цілеспрямований процес управлінського впливу, який має на меті створення умов для швидкої інтеграції працівника в нове службове середовище» [19].

Адаптація до роботи визначається як процес пристосування працівника до умов праці, соціального середовища та професійних вимог нової роботи [29]. Цей процес набуває особливого значення в державному секторі, оскільки державні установи є складними соціально-адміністративними системами, що функціонують за чітко визначеними правилами. Ефективність державного управління напряму залежить від того, наскільки швидко і якісно новий співробітник зможе адаптуватися до професійного середовища і освоїти необхідні навички.

За результатами аналізу літературних джерел можна відзначити, що термін «адаптація» інтерпретується вченими по-різному [31, с.232]. Цей термін часто доповнюється додатковими ознаками, що відображають характер адаптації та її трактування в різних наукових школах. Однак більшість трактувань погоджуються на думці, що адаптація є процесом взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника [3].

Адаптація включає кілька взаємозалежних аспектів: професійний, який передбачає набуття необхідних професійних навичок; соціальний, що включає налагодження ефективних відносин із колегами та керівництвом; та психологічний, який визначає рівень задоволення співробітника новими умовами праці.

У державних органах професійна адаптація є тривалим процесом, обумовленим високою складністю функціональних обов'язків, вимогами до дотримання етичних норм і великим обсягом нормативної документації. На ефективність цього процесу впливають кілька факторів. Серед найважливіших – рівень професійної підготовки працівника, його мотивація до виконання обов'язків, організаційно-адміністративні особливості установи, а також наявність наставництва та підтримки з боку колективу. Водночас у державних установах існують фактори, що можуть ускладнювати адаптацію, зокрема бюрократичні бар'єри, обмежений доступ до інформації на початкових етапах роботи та суворі вимоги відповідності стандартам.

Складність професійного середовища в державних установах зумовлена високим рівнем відповідальності співробітників та їхньою залученістю до виконання важливих державних завдань. Ці умови вимагають комплексного підходу до організації адаптації, що враховує всі аспекти співробітника [4].

У законодавстві термін «державний службовець» визначений у Законі України «Про державну службу» (стаття 1). Згідно з цим законодавчим актом, особа, яка обіймає посаду в державному органі, отримує заробітну плату за рахунок державного бюджету та виконує обов'язки, пов'язані з реалізацією державних функцій [36].

У науковій літературі цей термін трактують як суб'єкта державного управління, наділеного повноваженнями щодо виконання завдань виконавчої влади.

Так, Н. Нижник зазначає, що державні службовці є «професійним класом працівників органів державної влади, які здійснюють повноваження на користь держави та суспільства. Це поняття охоплює функціональну, правову та моральну складову, оскільки державний службовець повинен діяти в межах своїх повноважень, законодавства та суспільного інтересу [28].

Професійна діяльність державного службовця є систематичною, винагороджуваною, регульованою законодавством та організованою у порядку,

визначеному організацією, діяльністю, яка має на меті виконання завдань державного управління.

При визначенні професійної діяльності особливу увагу приділяють компетентнісному підходу, який розвивається в українській науці, зокрема в працях Л.О. Новікова та Т. Бєлової. Вони підкреслюють, що професійна діяльність державного службовця «передбачає виконання адміністративно-господарських, аналітичних та управлінських функцій, які потребують спеціальної підготовки, юридичної відповідальності та дотримання норм суспільної етики». Це означає, що професійна діяльність на державній службі не є просто трудовою функцією, а має публічно-правовий зміст, що відрізняє її від звичайної найманої праці.

Термін «воєнний час» регламентується Законом України «Про правовий режим воєнного стану» та позначає період, коли в країні вводиться військовий стан відповідно до Конституції України. Вчені визначають цей період як «стан суспільної небезпеки, що супроводжується суттєвими обмеженнями прав та свобод громадян, змінами у функціонуванні органів державної влади та реорганізацією інституційних систем управління» [35].

Війна змінила характер роботи державних службовців: збільшилося навантаження, зросли вимоги до мобільності, стресостійкості, лояльності до інститутів та професійної готовності працювати в умовах ризику. Тому організаційно-правові механізми адаптації мають враховувати не лише стандартні етапи вступу на посаду, а й специфіку роботи в екстремальних умовах, що вимагає психологічної, нормативної та організаційної підтримки.

Аналіз основних категорій, що визначають зміст дослідження адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах війни, свідчить про високий ступінь міждисциплінарності цього явища.

В українській науці ці поняття розглядаються як взаємопов'язані компоненти державного управління, які в умовах війни набувають нового значення. Особливу важливість набувають механізми нормативного,

організаційного та психологічного забезпечення процесу адаптації, які мають на меті забезпечити стабільність та ефективність державної служби як інституту.

### 1.3. Принципи та методи дослідження організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного часу

У процесі дослідження організаційно-правових механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного часу застосовано сукупність взаємопов'язаних загальнонаукових, спеціально-юридичних та міждисциплінарних методів, які ґрунтуються на сучасних епістемологічних підходах та відповідають вимогам до проведення правових і соціогуманітарних досліджень.

Передусім дослідження здійснювалося на основі низки фундаментальних наукових принципів, які забезпечують цілісність і логічну послідовність аналітичного процесу.

Одним із ключових методологічних засад був принцип об'єктивності, що зумовив необхідність неупередженого і всебічного аналізу чинної нормативно-правової бази, реального стану її реалізації в умовах воєнного стану, а також підходів, висвітлених у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Цей принцип дозволив уникнути однобічного трактування фактів та сприяв формуванню обґрунтованих висновків і рекомендацій.

Принцип системності передбачає комплексний підхід до розуміння адаптації державних службовців як багатогранного соціально-правового явища, що функціонує в межах публічної служби та взаємодіє з інституційною, кадровою, освітньою, інформаційною і психологічною підсистемами. Цей принцип дозволив визначити внутрішню структуру організаційно-правового механізму адаптації, його функціональні компоненти, динаміку та умови ефективного функціонування в умовах кризових ситуацій.

Принцип історизму дозволив відстежити еволюцію організаційно-правових підходів до адаптації державних службовців в Україні, починаючи з пострадянського періоду і до сьогодення. Він забезпечив контекстуалізацію сучасних змін у державному управлінні та публічній службі, зокрема в умовах воєнного стану, спричиненого широкомасштабною збройною агресією рф проти України.

Принцип порівняльності був використаний як інструмент виявлення спільних та відмінних рис у підходах до адаптації державних службовців в Україні та у провідних європейських і англо-американських юрисдикціях (зокрема, у Франції, Німеччині, Польщі, Канаді, Великій Британії та США). Він забезпечив виявлення кращих практик, що можуть бути адаптовані до українських умов, а також сприяв обґрунтуванню перспектив імплементації міжнародного досвіду.

У межах дослідження було використано ряд загальнонаукових і спеціально-юридичних методів, які у своїй сукупності дозволили отримати комплексне уявлення про предмет дослідження:

– метод аналізу і синтезу дав змогу розчленувати об’єкт дослідження на складові (правові норми, управлінські процедури, інституційні практики) та на основі їх узагальнення сформувати цілісне бачення механізму адаптації в умовах кризового управління.

– формально-юридичний метод був центральним у правовій частині дослідження. З його допомогою проаналізовано зміст нормативно-правових актів, які регламентують статус державних службовців, організацію служби, процедури підготовки кадрів та їх професійну адаптацію. Також цей метод дозволив встановити прогалини та колізії у чинному законодавстві.

– системно-структурний підхід дав змогу розглядати організаційно-правовий механізм адаптації як систему взаємозалежних елементів: нормативних установлень, інституційної підтримки, процедур адаптації, ресурсного

забезпечення, моніторингу ефективності тощо. Завдяки цьому підходу вдалося виявити слабкі ланки та потенційні напрями оптимізації.

– порівняльно-правовий метод був використаний для аналізу міжнародного досвіду, а також виявлення спільних закономірностей та особливостей регулювання адаптації державних службовців у зарубіжних країнах. Це дозволило ідентифікувати приклади успішних практик, які можуть бути адаптовані до українського контексту з урахуванням національної специфіки правової системи та публічного адміністрування.

– метод логічного моделювання застосовано для побудови концептуальної моделі організаційно-правового механізму адаптації державних службовців в умовах воєнного часу. На основі наукових джерел та емпіричних даних було сконструйовано уявну модель взаємодії ключових акторів цього процесу – держави, органів публічної влади, кадрових служб, навчальних інституцій та самих службовців.

– інституційний аналіз дозволив охарактеризувати роль різних органів державної влади, зокрема Національного агентства України з питань державної служби, Кабінету Міністрів України, профільних міністерств у забезпеченні організаційного та нормативного супроводу адаптаційного процесу.

Застосування зазначених принципів і методів дослідження забезпечило глибину, обґрунтованість і репрезентативність наукового аналізу, сприяло виявленню як нормативних, так і організаційно-практичних аспектів проблеми, а також дало змогу сформулювати аргументовані висновки та практичні рекомендації щодо удосконалення адаптаційної політики в системі державної служби України.

# РОЗДІЛ 2
# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

## 2.1. Особливості поточного стану адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного часу

Механізми адаптації державних службовців до професійної діяльності відіграють ключову роль у кадровій політиці, оскільки забезпечують ефективний перехід від навчання до реальної роботи в органах державної влади. Це важливий процес, що сприяє швидкому освоєнню новими співробітниками їхніх обов'язків, розвитку професіоналізму та ефективності, а також запобігає професійному вигоранню і демотивації [37, с.71].

Організаційний механізм адаптації базується на чітко прописаній програмі адаптації, розробленій кадровою службою або відповідним підрозділом. Така програма є основою для інтеграції новачка в організаційну структуру та підготовки до виконання завдань. Вона складається з кількох етапів, кожен з яких відповідає за окремий аспект адаптаційного процесу:

– ознайомлення з основними завданнями та обов'язками включає формальні інструкції, а також індивідуально розроблені методики, що враховують специфіку роботи. Важливою частиною цього етапу є знайомство з організаційною структурою державного органу та його внутрішніми правилами і процедурами.

– професійна підготовка – включає підвищення кваліфікації, курси або інші навчальні модулі, що необхідні для забезпечення професійної компетентності нового співробітника.

– оцінка ефективності адаптації включає визначення критеріїв успішної адаптації, таких як виконання завдань протягом випробувального

терміну, результати співбесід з керівництвом та здатність самостійно виконувати певні робочі завдання [41].

Наставництво є важливим елементом цього процесу. Воно допомагає новому співробітнику швидше адаптуватися до робочого середовища і полегшує його соціалізацію в колективі. Наставник виконує кілька важливих функцій:

– організаційна підтримка, адже наставник допомагає новачку орієнтуватися в бюрократичних процесах, внутрішніх правилах документообігу та технічних аспектах роботи.

– соціальна адаптація, оскільки наставник знайомить новачка з іншими членами команди, сприяє встановленню комунікації та допомагає інтегруватися в колектив. Це особливо важливо в контексті роботи на державній службі, де соціальні та організаційні аспекти мають велике значення для ефективної діяльності.

Таким чином, організаційно-психологічні механізми адаптації сприяють не лише професійному росту нових співробітників, але й їхній інтеграції в колектив, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи органів державної влади.

Наставництво є важливим інструментом організаційної адаптації нових співробітників, оскільки надає можливість отримати зворотний зв'язок щодо якості виконуваної роботи, що, у свою чергу, сприяє їхньому професійному розвитку. Завдяки цьому новачки мають змогу не лише швидше освоювати свої обов'язки, але й удосконалювати свої навички під керівництвом досвідчених колег. Така підтримка є важливою для їхнього емоційного комфорту, що дозволяє уникнути стресу і знизити ймовірність професійного вигорання.

Одним із ключових організаційних механізмів адаптації державних службовців є детальне ознайомлення з нормативно-правовими актами, що регламентують їхню діяльність, а також з внутрішніми правилами трудового розпорядку установи. Цей етап є вирішальним, оскільки без належного розуміння організаційних процедур і вимог працівники можуть допускати помилки, що негативно впливатимуть на якість виконання їхніх посадових

обов'язків. Програма ознайомлення з нормативно-правовою базою включає як загальні положення, що стосуються державної служби, так і конкретні документи, пов'язані з діяльністю конкретного органу державної влади. Такий підхід забезпечує всебічне розуміння обов'язків, прав та відповідальності нових співробітників [42, с.340].

Ознайомлення з нормативними вимогами може здійснюватися через лекції, тренінги або самостійне навчання з наступною сертифікацією. Важливо, щоб співробітник не лише розумів свої обов'язки, але й ознайомлювався з процедурами взаємодії з іншими відділами та зацікавленими сторонами. Знання процедурних правил, стандартів управління, технічних питань, а також етики і норм поведінки на державній службі є необхідним для стабільного функціонування організації і запобігання помилок, що можуть призвести до негативних наслідків для державної служби.

Особливе значення в процесі адаптації має психологічна підтримка нових співробітників. Адаптація до нових умов роботи, зокрема в умовах війни, може бути не лише професійно складною, а й емоційно виснажливою. Психологічні проблеми, стрес і труднощі соціалізації можуть суттєво знизити ефективність адаптації. Тому організація адаптаційного процесу повинна включати заходи психологічної підтримки, що сприяють подоланню цих труднощів.

Зазвичай такі заходи включають індивідуальні або групові психологічні консультації, тренінги з розвитку стресостійкості, емоційного інтелекту, а також регулярні зустрічі з фахівцями з кадрів чи менеджерами для обговорення проблем, що виникають. Крім того, важливою складовою є оцінка процесу адаптації, яку можна здійснювати через регулярні обговорення з керівництвом, зворотний зв'язок від колег, а також системи самооцінки або сертифікаційних комітетів. Оцінка ефективності адаптації не лише допомагає виявити прогалини в знаннях і навичках співробітника, але й визначає потребу в додатковому навчанні або підтримці [24].

Залучення зовнішніх консультантів або партнерських організацій з досвідом управління людськими ресурсами та адаптації в умовах криз є ще

одним важливим механізмом підтримки адаптації. Зовнішні консультанти можуть допомогти в організації програм навчання та наставництва, а також забезпечити необхідні ресурси для подолання стресу або психічних проблем співробітників. Залучення міжнародних експертів може також підвищити рівень підготовки та професіоналізму кадрів, оскільки вони можуть поділитися найкращими практиками адаптації, набутими в інших країнах, особливо в умовах воєнних або кризових ситуацій.

Сучасні виклики, зокрема тотальна війна в Україні, істотно змінили функціонування системи державного управління. Швидке та ефективне навчання нових співробітників, а також реінтеграція працівників, що змінюють свої функції, регіони чи умови праці, набули першорядного значення. В умовах воєнного стану організаційно-правові механізми адаптації набувають особливої важливості, оскільки вони визначають здатність державної служби забезпечувати наступність процесів управління, мобілізаційну стійкість, інституційну пам'ять і кадрову стабільність [21].

До 2022 року адаптація державних службовців здебільшого обмежувалася формальним ознайомленням з правовою базою, функціями та умовами праці. Відсутність єдиних цифрових інструментів і індивідуальних планів розвитку значно обмежувала ефективність цього процесу. Недостатня координація між органами влади, низький рівень залучення керівників до адаптаційного процесу та відсутність обов'язкових навчальних модулів призвели до серйозних прогалин у інтеграції нових співробітників у державну службу.

Після початку широкомасштабної агресії з боку рф в лютому 2022 року система державної служби була змушена оперативно адаптуватися до нових реалій. Серед основних завдань стали: забезпечення стабільної роботи органів влади, збереження кадрового потенціалу, передислокація працівників у безпечні регіони, організація віддаленого зв'язку та оперативне навчання нових співробітників для роботи в умовах надзвичайних ситуацій.

Найбільш значущі зміни в організаційно-правових механізмах адаптації державних службовців включають:

– спрощення процедур призначення на посади та проходження випробувального терміну відповідно до Закону України №716-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо функціонування державної служби в умовах воєнного стану»;

– запровадження дистанційної адаптації через внутрішні платформи відомств, а також онлайн-ресурси Порталу управління знаннями НАДС;

– активізація функції HR у державних органах, що в умовах війни стали основними координаторами процесів входження нових працівників у посаду;

– залучення інституцій громадянського суспільства та міжнародних партнерів до проведення тренінгів, інструктажів та менторських сесій для державних службовців (наприклад, програми U-LEAD, SURGe).

Особливе значення у цьому контексті має організаційна гнучкість, тобто здатність державних органів швидко та ефективно адаптувати процедури адаптації до змінюваних умов, таких як переїзд, заміна тимчасово відсутніх працівників або екстрений набір персоналу [14, с.19].

У 2024–2025 роках політика реформування української державної служби стикається з рядом суттєвих викликів:

– Відсутність єдиного цифрового інструменту адаптації – платформа НАДС не інтегрована з системою управління людськими ресурсами, що ускладнює відстеження та стандартизацію процесу адаптації.

– Розрізнені підходи у різних міністерствах – деякі міністерства, як Міністерство цифрового розвитку або Міністерство закордонних справ, запровадили власні програми адаптації з онлайн-курсами, контрольними списками та підтримкою, тоді як в інших відомствах адаптація лишається формальністю.

– Обмежені правові інструменти, зокрема, положення встановлюють загальні умови прийому на роботу, проте не описують докладно процеси професійної, психологічної та командної адаптації.

– Невизначеність в адаптації мобілізованих чи демобілізованих співробітників, тобто реінтеграція осіб, які брали участь у військових діях, потребує особливих підходів, які наразі не врегульовані законодавством.

– Нестача фахівців з кадрів – відсутність сучасних підходів до адаптації, коучингу, наставництва та цифрової підтримки кар'єри в державному секторі.

В умовах цих викликів стратегічно важливо переосмислити підходи до адаптації, орієнтуючи їх на гнучкість, орієнтованість на людину та використання цифрових технологій. Деякі позитивні зміни, які можна спостерігати, включають:

– Підготовка нових рекомендацій НАДС щодо адаптації до кризових умов, що включають залучення наставників, психологічну підтримку та індивідуальні плани адаптації.

– Управління шляхами цифрової адаптації в рамках стипендіальних програм міжнародних організацій.

– Зміцнення міжвідомчої співпраці щодо обміну передовим досвідом адаптації, зокрема між центральними органами виконавчої влади.

Війна вимагає від державної служби не лише ефективності, а й гуманності: адаптація повинна враховувати фізичну та емоційну безпеку працівника, гнучкість робочого графіка, доступ до інформації та підтримку команди. Тому адаптація в умовах війни стає не лише інструментом професійної інтеграції, а й важливим елементом соціальної спільноти в системі державної влади.

З огляду на всі ці аспекти, організаційно-правові механізми адаптації в Україні суттєво змінилися через вплив війни. Незважаючи на те, що нормативна база залишається загальною і частково застарілою, державні органи активно реалізують заходи адаптації для забезпечення безперервності управлінської

діяльності. Однак є необхідність у стандартизації підходів, цифровані процесів та розширенні інституційних можливостей відділів кадрів для ефективного управління адаптацією у нових умовах.

## 2.2. Нормативно-правове забезпечення адаптації державних службовців в Україні

Процес адаптації державних службовців є важливим елементом кадрової політики в системі управління, який сприяє ефективному входженню нових співробітників у професійне середовище та засвоєнню організаційних норм і стандартів роботи. Основна мета адаптації – забезпечити належну інтеграцію нових співробітників, знайомство з їхніми функціональними обов'язками та культурними особливостями державного органу, тому актуальність дослідження процесу адаптації полягає у необхідності підвищення ефективності надання державних послуг та виявлення єдиного підходу до регулювання цього процесу на нормативному рівні.

До 2016 року правове поле державної служби в Україні формувалося на основі Закону України «Про державну службу» від 1993 року. Закон фокусувався переважно на процедурних аспектах: умовах прийому на службу, класифікації посад, правах і обов’язках службовців. Питання адаптації новопризначених працівників або залишалося поза увагою, або вирішувалося на розсуд окремих органів [27].

Поворотною точкою стала реформа державного управління, запроваджена з 2016 року, що супроводжувалась ухваленням нового Закону України «Про державну службу» №889-VIII, який набрав чинності 1 травня 2016 року. Хоча термін «адаптація» у цьому законі прямо не використовується, він увів низку важливих положень щодо професійного навчання, планування кар’єри, наставництва та оцінювання результатів роботи, які стали основою для подальшого формування адаптаційних механізмів.

Починаючи з 2017 року, з ініціативи НАДС були розроблені перші методичні документи, спрямовані на впорядкування адаптаційних заходів. Зокрема, було підготовлено типові положення для служб управління персоналом, затверджені наказом НАДС від 27 березня 2018 року №62, а також з'явилися рекомендації щодо наставництва та інструкції з організації навчання новопризначених службовців. Саме ці документи стали першими спробами формалізації процесу адаптації на підзаконному рівні [33].

Станом на 2025 рік адаптація державних службовців регламентується переважно через підзаконні акти, методичні рекомендації та внутрішні документи державних органів. Системного законодавчого акту або окремої глави в законі, присвяченої виключно адаптації, не існує. Основні документи, що регулюють цю сферу, включають:

– Закон України «Про державну службу» №889-VIII. У ньому не закріплено термін «адаптація», однак у межах загального управління персоналом згадуються такі інструменти, як наставництво, професійне навчання та оцінювання – складові адаптаційного процесу;

– Наказ НАДС від 3 серпня 2021 р. №134-21 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо адаптації новопризначених державних службовців». У цьому документі адаптація визначається як система організаційних заходів, спрямованих на інтеграцію нового працівника в робоче середовище, засвоєння ним внутрішніх регламентів, стандартів поведінки та посадових обов'язків. Рекомендації містять етапи адаптації, тривалість (до 3 місяців), опис ролей наставника та служби управління персоналом;

– Постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. №106 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців». Документ визначає механізми регулярного оцінювання, що є завершальним етапом адаптаційного періоду;

– Наказ НАДС від 27 березня 2018 р. №62 затвердив Типове положення про службу управління персоналом, яке передбачає організацію наставництва, введення адаптаційних програм, супровід новопризначених працівників.

Таким чином, чинне регулювання формує систему м’яких норм, тобто адаптація рекомендується, але не є обов’язковою юридичною процедурою [36].

Нами встановлено, що наставництво – один із центральних елементів процесу адаптації в системі державної служби. Починаючи з 2017 року, наставництво поступово запроваджувалося через постанови уряду та методичні матеріали НАДС.

Згідно з Методичними рекомендаціями НАДС (2021), наставник – це досвідчений державний службовець, який призначається керівником державного органу для супроводу новопризначеного працівника протягом перших місяців роботи. Обов’язки наставника включають:

– ознайомлення нового працівника з інституційною структурою, внутрішніми процедурами;

– супровід у виконанні перших службових завдань;

– надання зворотного зв’язку та психологічна підтримка.

Призначення наставника є рекомендацією, а не обов’язком, що залишає органам влади значну свободу в інтерпретації цього інституту. Водночас у деяких державних органах вже з’являються внутрішні регламенти щодо призначення наставників, їхньої звітності та моніторингу ефективності наставництва [32].

Однією з особливостей української моделі адаптації є її необов’язковий характер. Згідно з чинними нормативними документами, органи державної влади самостійно приймають рішення щодо впровадження адаптаційних програм, їх структури, тривалості та механізмів реалізації. НАДС надає методичні орієнтири, але не встановлює чітких зобов’язань або стандартів.

Цей підхід має як переваги, так і недоліки:

До переваг слід віднести:

– врахування специфіки окремих органів влади;

– гнучкість у підходах до реалізації адаптаційних заходів;

– можливість впровадження інноваційних методів (менторинг, електронні адаптаційні курси тощо).

Щодо недоліків, слід зазначити:

– відсутність єдиних стандартів адаптації;

– нерівномірна якість реалізації програм між органами;

– відсутність централізованого моніторингу ефективності процесу.

На практиці це означає, що адаптаційні програми активно функціонують у прогресивних органах влади, але в низці державних установ вони або взагалі відсутні, або зведені до формального ознайомлення з посадовою інструкцією.

Попри наявність окремих елементів нормативного регулювання, існують системні проблеми, що стримують ефективну імплементацію адаптаційних практик:

– відсутність законодавчого закріплення адаптації як обов’язкового етапу проходження державної служби;

– недостатня уніфікація процедур – кожен орган визначає власні формати програм, що ускладнює загальнодержавний контроль;

– формалізм у впровадженні наставництва – відсутність стимулів та чітких стандартів діяльності наставників;

– відсутність індикаторів ефективності адаптації – жоден нормативний документ не передбачає метрик, за якими можна оцінювати успішність інтеграції нового працівника;

– обмежена цифровізація процесу – електронні адаптаційні платформи відсутні або розробляються локально.

Проведений нами аналіз дозволяє зробити висновок, що нормативно-правове забезпечення адаптації державних службовців в Україні наразі перебуває на етапі становлення. Хоча впродовж останніх років спостерігається поступове формування методичної бази, механізмів наставництва та інституційного

супроводу адаптації, наявні підходи залишаються переважно рекомендаційними. Відсутність уніфікованих стандартів та обов’язкових норм призводить до фрагментарного впровадження адаптаційних заходів.

### 2.3. Зарубіжний досвід адаптації державних службовців: порівняльний аналіз

Успіх державної служби в значній мірі залежить від того, наскільки ефективно новоприйняті співробітники інтегруються в інституційне середовище, освоюють свої обов'язки та засвоюють професійні стандарти роботи. В цьому контексті адаптація державних службовців до професійної діяльності є одним із найважливіших інструментів, що забезпечує кадрову стабільність, організаційну ефективність та інституційне розвантаження державного управління. Хоча процес адаптації в Україні ще не має чіткої стандартизації, його механізми вже стали невід'ємною частиною кадрової політики в країнах Європейського Союзу, США та деяких пострадянських державах [20, с.638].

У зарубіжній науковій літературі адаптація новопризначених службовців розглядається як цілісний процес професійного та організаційного входження особи у нове інституційне середовище. Вона охоплює:

- первинне навчання (induction training);
- інституційну соціалізацію (institutional socialization);
- закріплення на посаді (job embedding);
- систему зворотного зв’язку та підтримки.

Серед поширених теорій – модель onboarding, що домінує в управлінських практиках США, та mentoring & integration models, характерні для європейських країн. У більшості країн ОЕСР адаптація розглядається не як одноразовий захід, а як динамічний процес тривалістю від кількох тижнів до одного року.

Французька система державної служби базується на елітній моделі, що передбачає ретельний відбір кандидатів та тривалу професійну підготовку перед

призначенням на посаду. До 2022 року основним навчальним закладом, що забезпечував підготовку майбутніх державних службовців, була Національна школа адміністрації (ENA), яка надавала базову підготовку та безперервне професійне навчання [22].

Згідно з постановою №2002-50 від 10 січня 2002 року, визначено терміни проходження етапу адаптації (стажування) для новоприйнятих працівників. Загальний кодекс державної служби містить основні положення, що регулюють процес інтеграції нових співробітників.

Формат персоналізації: після призначення на посаду новий співробітник проходить обов'язкове стажування (етап), що триває від 6 до 12 місяців. Цей період охоплює такі етапи:

- інституційну соціалізацію;
- навчальні модулі з державного управління;
- практичну роботу під керівництвом наставника;
- підсумкову сертифікацію.

У 2022 році ENA була реформована в Національний інститут державної служби (INSP), який зберіг функції навчання, зокрема з акцентом на цифровізацію, інклюзивність та міжсекторальну мобільність.

Система державної служби Німеччини є федеральною, що обумовлює варіативність практик адаптації в різних землях. Однак усі вони ґрунтуються на єдиному принципі – чіткій процедурі подання заяви на державну посаду [17].

Нормативно-правові акти:

- Закон про статус державної служби (2009) регулює вимоги до кандидатів та процедуру випробувального терміну.
- В кожній федеральній землі діють власні закони, що регулюють адаптацію нових співробітників.

Існують наступні формати спеціалізації:

- Програма адаптації для кандидатів триває від 1 до 2 років.

– Програма включає чергування освітніх модулів (у технікумах) та стажування в державних установах.

– Прикладом є Федеральний інститут досліджень, який координує освітні компоненти адаптації.

Кожен рівень навчання завершується тестами та письмовими завданнями. Залежно від результатів, департамент ухвалює рішення про подальше працевлаштування кандидата на постійну посаду.

У Польщі механізми адаптації нових співробітників чітко регламентуються на законодавчому рівні і реалізуються через обов'язкову підготовчу службу для новопризначених працівників (służba przygotowawcza).

Нормативно-правові акти:

– Згідно з Цивільним кодексом (Закон про державну службу 2008 року), передбачено обов'язкову корекцію на строк до шести місяців.

– Наказ Президента Міністра, що регулює зміст програм адаптації, (затверджений у 2009 році).

Існують наступні формати спеціалізації:

– Програма адаптації включає введення в організаційні функції, етику, законодавство та інструменти державного управління.

– Обов'язковим елементом є наставництво, тобто кожному новому співробітнику призначається наставник.

– Завершення програми супроводжується тестом та письмовою оцінкою.

Інституційна підтримка:

– Навчальні модулі пропонує Krajowa Szkoła Administracji Publicznej (KSAP) – провідний навчальний заклад державного управління в Польщі.

Литва здійснила реформу системи державної служби, впровадивши стандартизовану та цифрову модель адаптації, яка акцентує увагу на прозорості та ефективності [16, с.215].

Нормативно-правові акти:

– Закон про державну службу Литви (2019 року) містить стандарти для етапу впровадження та адаптації.

– Національний стандарт адаптації, затверджений урядом у 2020 році, є обов'язковим для всіх державних органів.

Формат персоналізації:

– Вступна фаза адаптації триває три місяці з можливістю продовження до шести місяців.

– Для кожного співробітника узгоджується індивідуальний план адаптації з менеджером по персоналу.

– Програма включає обов'язкові модулі, такі як структура державних органів, етика, безпека та цифрова грамотність.

Контроль та підтримка:

– Центральний орган – Департамент державної служби Міністерства внутрішніх справ – координує навчання та моніторинг адаптації.

– Усі новачки користуються спеціальною онлайн-платформою, яка надає навчальні матеріали та опитування для моніторингу прогресу.

Аналіз показує високий рівень нормативного регулювання, інституційної структурованості та технологічної гнучкості процесів адаптації в Європейському Союзі. У порівнянні з цим, в Україні процес введення нових співробітників на посаду залишається неясним і нестабільним. Практика його реалізації є непослідовною, а нормативні акти не мають єдності та чіткості. Враховуючи це, велика частина досвіду європейських країн може бути адаптована до українських умов для покращення національної моделі державної служби, зокрема з урахуванням військових і повоєнних викликів.

Однією з важливих особливостей європейських підходів є обов'язковий період навчання, що є невід'ємною частиною адаптації. У Франції, Польщі, Литві та Німеччині новопризначений співробітник отримує статус постійного лише

після проходження певного періоду навчання, який включає постійне навчання, наставництво та оцінку [14, с.179].

У Франції це здійснюється через «стажування», яке має офіційний статус етапу надходження на державну службу. Подібні механізми мають бути впроваджені в Україні. Важливо законодавчо закріпити обов'язковий період навчання (наприклад, від трьох до шести місяців), результати якого повинні мати вирішальне значення для продовження трудових відносин з новим працівником.

В Україні важливо ввести обов'язковий інститут наставництва для нових співробітників в рамках адаптації до державної служби, створюючи індивідуальні плани навчання для кожного працівника. Такий підхід сприятиме не тільки адаптації новачків, але й розвитку професійних навичок з перших днів на посаді.

У країнах ЄС навчальні школи державного управління (INSP у Франції, KSAP у Польщі, Школа державного управління в Німеччині) розробляють стандартизовані модулі навчання для нових співробітників. Ці програми охоплюють основні аспекти державної служби: законодавство, етика, антикорупційні стандарти, цифрова трансформація та принципи відкритого управління. Україні варто запровадити подібну систему, адаптуючи програми під конкретні потреби установи та тип посади. Зміст програм можна варіювати в залежності від рівня посад та обраного формату навчання (офлайн чи онлайн). Важливим є використання інтерактивних форматів навчання (кейси, симуляції, тести), а також надання електронного доступу до навчальних матеріалів.

В Україні центральну роль у методичній підтримці та моніторингу адаптації може виконувати спеціальний підрозділ в рамках Національного агентства з питань державної служби (НАДС), або створений окремий центр компетенцій з адаптації держслужбовців. Цей центр розроблятиме типові документи, забезпечуватиме навчально-методичну підтримку та здійснюватиме аналіз ефективності процесу адаптації. Для цього необхідно створити централізовану систему, яка збиратиме дані про результати впровадження програм адаптації.

Запровадження формальної оцінки результатів адаптації є важливим етапом у процесі професійного інтеграції. Це може включати як самооцінку співробітника, так і оцінку з боку керівника чи наставника. В деяких країнах, зокрема в Польщі, складання випускного іспиту є обов'язковим етапом для завершення підготовчої служби [14, с.179].

В Україні доцільно системно проводити структуровану процедуру адаптації, яка включає оцінку виконання індивідуального плану, тестування на основні теми програми та обов'язкову співбесіду з представником відділу персоналу чи керівником. Як дорожню карту слід використовувати Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування (затв. НАДС наказ від 08.07.2022 р. № 55-22).

Адаптація нових співробітників стає ще більш важливою в умовах війни, коли державний апарат працює в умовах підвищеного навантаження, зміни кадрів і гібридного формату роботи. Враховуючи це, використання естонського досвіду цифрової адаптації державних службовців може стати ключовим фактором збереження ефективності управління. В Україні можна створити електронний портал адаптації в рамках єдиної цифрової платформи державних послуг, де кожен новий співробітник матиме доступ до свого персонального плану адаптації, навчальних матеріалів, зворотного зв'язку та інструментів самооцінки [11].

Англо-американська модель державної служби орієнтується на високу гнучкість і індивідуалізацію професійного розвитку, а також активно використовує інструменти оцінки ефективності. У країнах з англо-американською адміністративною культурою, таких як США, Канада та Великобританія, адаптація не є тільки підготовчим етапом, а є частиною комплексного процесу розвитку кадрів. Це дозволяє організаціям зосередитись на розвитку управлінських навичок з перших днів роботи і забезпечує постійну підтримку та розвиток співробітників у межах служби.

Запровадження подібних практик в Україні сприятиме підвищенню ефективності державного управління, зниженню плинності кадрів та забезпеченню єдиних стандартів якості в процесі прийняття управлінських рішень.

У США адаптація нових співробітників державної служби регулюється кожним федеральним агентством, але загальні стандарти розробляються Управлінням з управління персоналом (OPM). Основний акцент зроблений на впровадженні програм вступу на посаду, які визначають основні етапи адаптації протягом перших 90–180 днів роботи. Ось кілька ключових компонентів:

– Онлайн-курси з етики, боротьби з дискримінацією, цифрової безпеки, управління конфліктами.

– Індивідуальні зустрічі з ключовими зацікавленими сторонами.

– Інтерактивні платформи для відстеження прогресу, автоматичної звітності та комунікації з колегами.

Особливістю є інституціоналізована роль менеджера, який відповідає за адаптацію співробітника, створюючи план розвитку на перший рік і здійснюючи регулярні оцінки інтеграції новачка в робоче середовище [10, с.159].

У Канаді адаптація нових співробітників у державну службу проходить через Програму орієнтації для нових державних службовців, яку розробила Канадська школа державної служби. Програма включає:

– загальноорганізаційні елементи (канадські цінності, роль співробітників).

– спеціалізовані компоненти залежно від конкретної організації.

– інклюзивність та культурна компетентність, зокрема навчання щодо різноманіття та взаємоповаги.

– індивідуальні плани розвитку, що розробляються у співпраці з керівниками і супроводжуються наставниками.

Інші особливості: кожен співробітник має електронну картку, на якій фіксуються всі етапи адаптації, що служить основою для щорічної оцінки ефективності.

У Великобританії інтеграція нових співробітників також має цифровий компонент через онлайн-платформи для початкової орієнтації. Важливими елементами є:

– програми розвитку для молодих фахівців (наприклад, fast stream), спрямовані на підготовку майбутніх лідерів у сфері державного управління.

– стажування в інших департаментах і участь у міждисциплінарних проектах.

– залучення керівників до адаптації, що забезпечує інтеграцію та відповідальність за розвиток нових співробітників.

Програма адаптації в Великобританії поєднує централізовану координацію та децентралізовану реалізацію, зокрема за допомогою місцевих відділів кадрів [10, с.158].

Аналіз сучасних європейських практик адаптації державних службовців засвідчує високий рівень нормативної регламентації, інституційної структурованості та інтеграції цифрових рішень у процес професійного входження нових працівників до системи державного управління. У країнах ЄС адаптація розглядається як динамічний, багаторівневий процес, що охоплює навчання, наставництво, оцінювання та зворотний зв’язок, і є обов’язковою умовою для остаточного закріплення працівника на посаді. На цьому тлі адаптаційні механізми в Україні залишаються фрагментарними, недостатньо стандартизованими та не мають єдиного методологічного підходу [7].

Для підвищення ефективності національної моделі державної служби доцільно імплементувати структуровану систему адаптації, що передбачає: закріплення нормативного обов’язку проходження навчального та наставницького періоду; впровадження індивідуальних планів адаптації; створення централізованого координаційного органу з методичного супроводу; а

також розробку цифрової інфраструктури підтримки процесу. Така трансформація адаптаційної політики дозволить посилити професійну інтеграцію, забезпечити якісний кадровий резерв і підвищити загальну ефективність державного управління, особливо в умовах значного навантаження та кризових викликів.

# РОЗДІЛ 3
# ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

## 3.1 Пропозиції щодо оптимізації нормативно-правової бази щодо адаптації державних службовців

У умовах війни, коли державні служби повинні функціонувати в екстремальних ситуаціях, процес адаптації державних службовців набуває особливого значення. Важливим аспектом є необхідність вдосконалення нормативної бази, що регулює діяльність цих працівників, оскільки існуючі правові норми не завжди відповідають викликам, з якими стикаються органи державної влади в умовах війни. Адже адаптація державних службовців повинна враховувати не лише специфіку нових обов'язків, але й психологічний тиск, з яким вони можуть стикатися, а також необхідність виконання завдань у мінливих та кризових умовах.

В цьому підрозділі проаналізуємо проблеми існуючої правової бази.

Перша проблема полягає в відсутності гнучких механізмів адаптації до надзвичайних ситуацій. Воєнний час характеризується швидкими змінами обставин, що часто вимагають від державних службовців виконання обов'язків, які не входять до їх звичної компетенції. Однак чинне законодавство не надає достатньої гнучкості для швидкої адаптації до нових умов. Відсутність чітких механізмів переведення, перепідготовки та підвищення кваліфікації не дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації, що ускладнює роботу державних службовців у кризових умовах.

Друга проблема стосується нерелевантних програм перепідготовки та підвищення кваліфікації. Не всі існуючі програми навчання, хоча й орієнтовані на стандартні умови служби, забезпечують ефективну підготовку до роботи в умовах війни. Вони не включають необхідних модулів і тренінгів для адаптації

до специфічних умов, таких як управління стресом, робота в умовах обмежених ресурсів, забезпечення безпеки тощо. Це, у свою чергу, затрудняє швидку інтеграцію нових кадрів у систему державної служби, оскільки вони не готові до реалій, з якими стикаються в екстремальних ситуаціях.

Не менш важливим є психологічний аспект адаптації. Військові конфлікти й надзвичайні ситуації завжди супроводжуються високим рівнем стресу та психологічного навантаження на працівників. І хоча психологічна підтримка є ключовим фактором для ефективної роботи співробітників в умовах стресу, чинна нормативна база не передбачає достатніх механізмів надання такої підтримки. Відсутність розвинених програм психологічної підтримки та консультацій може призвести до зниження ефективності праці державних службовців і навіть до розвитку психоемоційних розладів, що ще більше ускладнить адаптацію до нових умов.

Ще однією проблемою є неповнота правових норм щодо особливих умов праці в часи війни. У таких умовах державні службовці часто повинні виконувати завдання, які виходять за межі їхніх стандартних обов'язків. Це вимагає наявності спеціальних правових норм, які б дозволяли ефективно регулювати діяльність працівників у кризових умовах. Важливо, щоб законодавство забезпечувало чітке визначення таких обов'язків, а також надавало механізми для компенсації додаткового навантаження, що виникає в умовах війни.

Для забезпечення ефективної адаптації державних службовців до роботи в умовах війни необхідно здійснити ряд змін та доповнень у нормативно-правову базу, орієнтуючи її на потреби, які виникають у кризових ситуаціях. Одним з основних напрямків є створення гнучкого механізму мобільності персоналу. В умовах війни часто виникає необхідність у швидкому переведенні працівників між різними державними установами чи функціями, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в організаційній структурі.

З метою забезпечення ефективного виконання цієї функції потрібно внести зміни до законодавства, зокрема до Закону України «Про державну службу», щоб створити чіткі механізми для мобільності кадрів. Це дозволить оперативно

переводити співробітників з одних органів до інших без порушення їх прав та гарантій, що є критично важливим для забезпечення належного функціонування державної служби в умовах війни.

Іншим важливим напрямком є механізм адаптації новачків до специфічних умов війни. Для того щоб нові державні службовці змогли ефективно працювати в екстремальних умовах, необхідно розробити спеціалізовані програми для їх адаптації. Ці програми мають включати інтенсивні тренінги з управління кризовими ситуаціями, управління змінами, роботу в умовах обмежених ресурсів, а також програми для підвищення стресостійкості.

Програми навчання повинні стати обов'язковими для всіх нових співробітників державних установ, особливо тих, які працюють в умовах бойових дій. Це дозволить значно прискорити процес їх інтеграції у систему та підвищити їх ефективність в умовах війни.

Необхідно також розробити механізм психологічної підтримки державних службовців, який включатиме регулярні консультації, тренінги з психологічної підготовки та спеціалізовані служби підтримки. Внесення змін до Кодексу законів про працю України та Закону України «Про державну службу» щодо обов'язкової психологічної підготовки є важливим кроком для підтримки працівників у стресових умовах. Крім того, в кожному державному органі має бути створена служба психологічної підтримки, яка забезпечить не лише консультативну допомогу, але й регулярне навчання щодо подолання стресових ситуацій та управління емоційним станом.

Для того щоб процес адаптації державних службовців був максимально ефективним, важливо створити механізм оцінки ефективності адаптації. Це дозволить вчасно виявляти проблеми в адаптації співробітників і коригувати навчання та психологічну підтримку в залежності від результатів. Такий механізм має включати регулярні моніторинги та оцінки стану працівників на всіх етапах адаптації, щоб забезпечити належну підтримку та своєчасно реагувати на можливі труднощі.

Для реалізації вищенаведених механізмів вдосконалення адаптації державних службовців необхідно внести зміни до кількох основних нормативних актів. Особливу увагу слід приділити Закону України «Про державну службу», Кодексу законів про працю України, а також постановам Кабінету Міністрів України щодо підготовки кадрів державної служби. У цьому контексті важливо розробити нові або вдосконалити існуючі положення, що стосуються мобільності персоналу, психологічної підтримки та адаптації до роботи в умовах війни. Ці зміни мають забезпечити створення ефективної системи адаптації, що відповідає викликам часу та сучасним вимогам.

Для забезпечення ефективної адаптації державних службовців до умов воєнного часу необхідно розробити та впровадити низку змін та доповнень до існуючої нормативно-правової бази, які забезпечать необхідну гнучкість, оперативність та психологічну підтримку працівників державних органів. Ключові напрямки для оптимізації включають наступне:

– запровадження спеціальних положень для адаптації до умов війни. Необхідно ухвалити окремий закон або нормативно-правовий акт, що чітко регламентує процес адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема під час війни. Це можуть бути специфічні інструкції, які визначатимуть процедури адаптації нових співробітників до конкретних умов, а також створення спеціалізованих робочих груп, що допомагатимуть адаптувати працівників до екстремальних ситуацій.

– розробка програм психологічної підтримки та зниження стресу. Для ефективної психологічної адаптації важливо розробити та впровадити програми підтримки психічного здоров’я працівників в рамках нормативно-правової бази, які включатимуть регулярне психологічне навчання, консультування та створення груп підтримки, зокрема для співробітників, які щойно повернулися до роботи.

– гнучкість у безперервній освіті. Програми безперервної освіти мають бути адаптовані до умов воєнного часу та включати навчальні модулі з

управління кризовими ситуаціями, безпеки, а також обробки інформації в умовах обмежених ресурсів. Освітні заходи повинні проводитись не лише в класичних форматах, а й через онлайн-платформи, що забезпечить доступність освіти в будь-яких умовах.

– створення механізмів швидкої адаптації до нових робочих завдань. Для забезпечення гнучкості кадрових процесів необхідно впровадити законодавчі зміни, що дозволять працівникам оперативно переводити на нові посади та розширювати їхні обов'язки без потреби в тривалому періоді перепідготовки. Це передбачає розробку положень, що дозволятимуть змінювати організаційну структуру без порушення прав працівників.

– використання стандартів адаптації до роботи в екстремальних умовах. Необхідно на рівні нормативного законодавства визначити чіткі стандарти адаптації до роботи в екстремальних умовах, що включатимуть критерії фізичної та психологічної підготовки співробітників. Ці стандарти дозволять оцінити рівень готовності нових працівників до виконання завдань у умовах війни.

Умови воєнного стану висувають нові вимоги до адаптації державних службовців, зокрема щодо гнучкості нормативної бази, психологічної стійкості та здатності діяти в кризових ситуаціях. Існуюче законодавство не повною мірою враховує ці виклики, що ускладнює ефективну інтеграцію працівників у систему державного управління. Для забезпечення належного функціонування державної служби в умовах війни необхідне оновлення правових норм, зокрема запровадження механізмів кадрової мобільності, психологічної підтримки та спеціалізованих програм навчання і адаптації. Вдосконалення нормативно-правової бази має стати ключовим елементом зміцнення інституційної спроможності держави у воєнний та післявоєнний періоди.

### 3.2. Використання цифрових технологій у процесі адаптації у програмах підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в умовах війни

Сучасні глобальні виклики, такі як військові конфлікти, стихійні лиха та швидкі зміни політичної й економічної ситуації, вимагають від державних служб високого рівня гнучкості та оперативності реагування. У цьому контексті важливу роль відіграє цифровізація, яка є важливим інструментом для адаптації державних службовців до нових умов, зокрема в умовах воєнного стану. Вона є важливим фактором у процесах навчання, контролю, координації та управління кадровими ресурсами, забезпечуючи безперебійну роботу органів влади.

Цифрові технології не тільки сприяють підвищенню ефективності надання державних послуг, але й суттєво скорочують час, необхідний для навчання, оцінки результатів адаптації та координації зусиль різних підрозділів державних органів. У випадку обмежених ресурсів, швидке реагування та інтеграція нових співробітників у систему управління стають ще більш важливими.

Цифрові технології можуть стати потужним інструментом удосконалення організаційних механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах війни. Вони забезпечують безперервний процес навчання та розвитку, своєчасний контроль за адаптацією та оптимізацію кадрових процесів.

Особливо важливу роль відіграють платформи дистанційного навчання, які дозволяють держслужбовцям продовжувати навчання, незважаючи на їхнє місцезнаходження. Це стає особливо актуальним у періоди війни, коли органи влади змушені переїжджати або коли співробітники працюють у різних регіонах країни. Інтерактивні модулі, відеокурси, онлайн-тести та вебінари допомагають постійно підвищувати кваліфікацію держслужбовців і надавати їм необхідні знання та навички для роботи в умовах змін.

Система моніторингу та оцінки адаптації має велике значення, оскільки вона дає менеджерам своєчасний зворотний зв'язок про процес адаптації та ефективність програм навчання. Подібні системи дозволяють отримувати дані про результативність заходів адаптації в реальному часі, що забезпечує

оперативне реагування на проблеми, що виникають у процесі інтеграції нових працівників.

Цифрові технології також дозволяють автоматизувати кадрові процеси, такі як переведення, ротації та атестації. В умовах високої плинності кадрів під час війни, автоматизація допомагає значно зменшити час, що витрачається на адміністративні процедури, і полегшити навантаження на кадрові відділи. Автоматизовані системи управління персоналом дозволяють зберігати великі обсяги організованих даних і швидко реагувати на зміни в організаційній структурі.

Зважаючи на специфіку української адміністративної системи, впровадження цифрових технологій у процес адаптації державних службовців може значно підвищити ефективність організаційних механізмів. Однак важливо враховувати не лише технічні аспекти, але й правові, організаційні та культурні фактори, які можуть впливати на успіх змін.

Однією з перших практичних рекомендацій є створення національної онлайн-платформи для навчання та розвитку державних службовців, яка б об'єднала різноманітні освітні ресурси та курси. Це сприятиме інтеграції сучасних навчальних методик у практику державного управління.

Важливим кроком є також впровадження комплексних систем моніторингу, які дозволяють систематизувати дані про процеси адаптації та оцінювати їх ефективність. Для цього можна використовувати як існуючі аналітичні платформи, так і розробити нові рішення, орієнтуючись на специфіку українських державних органів.

Автоматизація кадрових процесів, зокрема електронний документообіг, автоматичне оновлення баз даних і моніторинг ефективності діяльності державних службовців, є необхідним кроком. Така система дозволяє значно зменшити час, витрачений на рутинні процедури, та забезпечує точність даних про персонал.

Значення також має розвиток цифрових засобів комунікації між органами влади та співробітниками. Створення спеціалізованих платформ для обміну

інформацією та координації заходів дозволяє підтримувати ефективність навіть у випадку географічної віддаленості чи обмеженості ресурсів.

Однак впровадження цифрових технологій у державний сектор пов'язане з низкою проблем. Однією з основних є цифровий розрив, що виражається в різному рівні цифрових навичок серед державних службовців.

Іншою проблемою є недостатня технічна інфраструктура в окремих регіонах, що обмежує доступ до цифрових технологій. Для вирішення цієї проблеми необхідно розвивати інфраструктуру та забезпечувати державні органи необхідними ресурсами для роботи в умовах цифровізації.

Крім того, важливо забезпечити кібербезпеку, оскільки урядова інформація є високочутливою, а кіберзагрози можуть суттєво вплинути на стабільність роботи державних органів. Необхідно впроваджувати ефективні системи захисту даних та забезпечити безпеку при використанні онлайн-платформ.

Цифрові технології є потужним інструментом для вдосконалення організаційних механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного часу. Вони забезпечують безперервне навчання, ефективну комунікацію та оперативний моніторинг адаптації, що є важливим для стабільної роботи органів державної влади в кризових ситуаціях. Однак для успішного впровадження необхідно вирішити проблеми, такі як цифровий розрив, недостатню технічну інфраструктуру та кібербезпеку. Лише комплексний підхід до цих питань може забезпечити ефективну адаптацію держслужбовців до нових умов і сприяти розвитку державного управління в Україні.

Системи державного управління в Україні зазнали значних змін через військову ситуацію, що потребує від державних службовців швидкої та ефективної адаптації до нових умов роботи. Війна поставила перед державними органами безпрецедентні виклики, зокрема, необхідність оперативно реагувати на зміни в громадському порядку, кризові ситуації та потреби в ресурсах. В умовах нестабільності важливу роль у забезпеченні ефективності державного управління відіграють програми навчання та розвитку державних службовців. Їхня мета полягає не лише в підвищенні рівня компетентності, але й в

забезпеченні готовності швидко адаптуватися до нових реалій, які виникають в умовах війни.

Програми навчання державних службовців в умовах воєнного часу повинні враховувати специфіку війни і бути спрямованими на розвиток тих компетенцій, які є критичними для успішного управління кризами та забезпечення безперервного функціонування державних органів. Ключовим аспектом цих програм є надання службовцям необхідних знань та навичок для управління кризовими ситуаціями, координації дій в умовах надзвичайних ситуацій, адаптації до швидких змін і забезпечення безпеки. Програми мають бути зосереджені на ефективному використанні ресурсів в умовах обмежених можливостей, а також на підтримці стабільності та функціональності державних інститутів під час війни.

Одним із важливих напрямків навчання є підготовка державних службовців до ефективного управління кризами. Це передбачає освоєння таких навичок, як координація дій в умовах надзвичайних ситуацій, ефективне управління ресурсами та забезпечення безперервного функціонування органів влади. Посадовці, які беруть участь у ліквідації наслідків криз, повинні пройти спеціалізоване навчання з питань військового права та міжнародного гуманітарного права, оскільки ці знання є критично важливими для роботи у воєнний час. Важливо, щоб державні службовці мали уявлення про механізми взаємодії з військовими структурами та забезпечення безпеки на всіх етапах кризових ситуацій.

Ще одним важливим аспектом є підвищення кваліфікації державних службовців у сфері змін в правовому середовищі під час війни. Законодавчі зміни, що відбуваються в умовах воєнного часу, вимагають від державних органів гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових реалій. Програми навчання повинні фокусуватися на освоєнні нових правових норм, які виникають у кризових ситуаціях, а також на особливостях роботи державних інститутів в умовах війни. Це дозволить забезпечити високий рівень ефективності у

вирішенні юридичних питань, які виникають під час збройних конфліктів або надзвичайних ситуацій.

У сучасних умовах цифрові технології стають невід'ємною частиною державного управління. Тому програми навчання повинні також включати підготовку державних службовців до використання новітніх технологій, таких як електронні реєстри, автоматизовані системи управління та платформи для обміну інформацією. Освоєння цифрових інструментів дає змогу забезпечити ефективне управління даними та поліпшити координацію дій між державними органами. Водночас навчання з кібербезпеки стає критичним, оскільки в умовах війни зростає загроза кібератак. Чиновники повинні мати знання щодо захисту інформаційних ресурсів та державних даних, щоб мінімізувати ризики від кіберзлочинців.

Програми навчання та розвитку державних службовців в Україні повинні враховувати ці специфічні вимоги, а також бути гнучкими та адаптивними до нових викликів. Це передбачає регулярне оновлення програм та включення в них актуальних тем, які відповідають поточним реаліям воєнного часу. Важливо також використовувати цифрові платформи для надання дистанційних курсів та тренінгів, що дозволяє державним службовцям здобувати необхідні знання в умовах обмеженого часу або територіальної віддаленості.

Одним із важливих напрямків є удосконалення існуючих програм, зокрема, через підвищення уваги до навчання з управління кризами, інституційної безпеки та ефективного використання ресурсів у воєнний час. Програми повинні акцентувати увагу на нових вимогах безпеки, специфіці роботи в непередбачуваних ситуаціях та вмінні швидко адаптуватися до змін. Крім того, важливо забезпечити постійну актуалізацію програм через систему моніторингу та оцінки ефективності навчання, що дасть змогу вчасно коригувати навчальний процес відповідно до потреб і змін, що виникають у країні.

Перше, що можна запровадити в Україні, це концепцію комплексної адаптації для нових державних службовців, яка об'єднує адміністративну,

організаційну та професійну адаптацію. Це може бути реалізовано через типовий план адаптації, який включає:

- чіткі цілі та терміни для кожного етапу адаптації;
- механізми оцінки успішності інтеграції;
- залучення наставників та керівників до цього процесу.

Також важливо забезпечити цифрову підтримку процесу адаптації, наприклад, через платформу для відстеження прогресу, зворотного зв'язку та тестування. Застосування такого підходу в Україні допоможе не тільки покращити адаптацію нових співробітників, але й знизити плинність кадрів, підвищити ефективність управлінських рішень та сприяти розвитку професійних навичок з перших днів роботи.

Другим важливим кроком у розвитку системи адаптації державних службовців є персоналізація цього процесу через створення індивідуальних планів розвитку. У світлі досвіду країн, таких як Канада та Великобританія, можна запропонувати розробку адаптаційних планів, які враховують індивідуальні потреби кожного нового співробітника. Такий підхід забезпечить більш цілеспрямовану інтеграцію у робочу середу, враховуючи як професіональні, так і особисті характеристики працівника.

Структура таких індивідуальних планів розвитку повинна бути модульною, що дозволить адаптувати програму навчання до конкретних вимог та рівня кожного співробітника. Модулі можуть включати:

- загальні знання в галузі державної служби: до цього блоку слід включити основи адміністративного управління, знання правових норм, принципи державної служби, етичні стандарти тощо. Тобто цей блок забезпечує основні знання про функціонування державної служби, важливість дотримання етики та виконання законодавчих норм.
- технічні навички: цей модуль має охоплювати специфічні інструменти, системи та технології, які використовуються в державному управлінні. Наприклад, знання систем управління документами, інформаційно-

комунікаційні технології або програмне забезпечення для аналізу даних, що стають основою для прийняття управлінських рішень.

– управлінські навички: важливою складовою є навчання управлінським практикам, яке забезпечує розвиток навичок прийняття рішень, організаційних здібностей, управління проектами та людьми, планування роботи в державних органах. Також цей блок має включати навчання щодо лідерства, делегування обов'язків та ефективної роботи в команді.

– навички міжособистісного спілкування: у державному управлінні важливою є здатність налагоджувати комунікацію з іншими працівниками, зацікавленими сторонами та громадськістю. Отже, цей модуль має включати тренінги з активного слухання, переговорних стратегій, управління конфліктами та створення ефективних партнерств.

– цифрові технології: у сучасному світі значна частина роботи державних службовців відбувається через цифрові платформи. Тому навчання нових співробітників сучасним цифровим інструментам, таким як платформи для електронного урядування, аналітичні інструменти та інші інноваційні технології, має бути невід'ємною частиною адаптаційного процесу.

Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника повинна здійснюватися спільно з кадровими консультантами, а також з безпосередньою участю керівника. Цей процес має відображатись у єдиній системі управління людським капіталом (HRMIS), що дозволить відстежувати прогрес кожного співробітника, а також вчасно коригувати план розвитку залежно від результатів виконання завдань. Така персоналізація дозволить забезпечити більш гнучкий підхід до навчання та інтеграції нових працівників, а також забезпечить ефективне використання їх потенціалу в межах конкретних робочих завдань.

Інституціоналізація ролі менеджера в процесі адаптації є важливим кроком у вдосконаленні процесу інтеграції нових співробітників у державну службу. Сьогодні в Україні відділи кадрів здебільшого не несуть відповідальність за

організацію та супровід адаптації працівників на місцях. Однак для ефективного впровадження концепції адаптації необхідно змінити підхід, згідно з яким саме лінійний керівник повинен бути основною особою, що відповідає за процес інтеграції нових співробітників до команди.

Також важливою складовою процесу адаптації має бути Єдина інтегрована цифрова платформа, яка дозволяє новим співробітникам мати доступ до необхідних матеріалів, тестів, відеоуроків та інших навчальних ресурсів. Така платформа має включати інструменти для моніторингу прогресу співробітника, надання зворотного зв'язку, автоматичне планування та оцінку результатів. В умовах війни, коли значна частина державних службовців працює в умовах віддаленого доступу або переведена до інших регіонів, цифрові інструменти стають необхідними для забезпечення безперервності процесів адаптації та зменшення адміністративного навантаження.

Нарешті, в умовах, коли державним службовцям доводиться працювати в надзвичайних ситуаціях, таких як війна, важливою складовою адаптаційного процесу є включення елементів інклюзивності та лідерства. В Україні особливо важливим є розвиток емоційного інтелекту, стресостійкості, культурної чутливості та вміння працювати з уразливими групами населення. Ці навички не лише допомагають ефективно виконувати службові обов'язки, але й сприяють формуванню більш толерантного та згуртованого суспільства. Включення в програми адаптації навчальних модулів з інклюзивного управління, боротьби з дискримінацією, етики спілкування та роботи з уразливими групами населення є необхідним кроком для відповідності європейським та канадським стандартам.

Таким чином, персоналізація процесу адаптації, інституціоналізація ролі менеджера, цифровізація процесів і розвиток інклюзивного управління є ключовими елементами, які можуть забезпечити ефективну адаптацію державних службовців в Україні в умовах сучасних викликів

Насамкінець, для ефективної адаптації державних службовців до умов воєнного часу необхідно інвестувати в безперервну освіту, яка надаватиме їм знання та навички для управління кризами, адаптації до змінюваного середовища

та забезпечення стабільної роботи державних органів. Тільки через комплексний підхід до навчання, що включає кризове управління, використання цифрових технологій, підвищення кваліфікації та адаптацію до змін у правовому середовищі, можна забезпечити ефективну роботу державного апарату в умовах війни та кризових ситуацій.

В умовах воєнного стану цифровізація стала критично важливим чинником у забезпеченні ефективної адаптації державних службовців до нових викликів. Цифрові технології сприяють безперервному навчанню, оперативній комунікації, автоматизації кадрових процесів та моніторингу адаптації, що дозволяє зберігати функціональність органів влади в кризових умовах. Разом із тим, впровадження цифрових рішень потребує подолання таких викликів, як цифровий розрив, нестача технічної інфраструктури та загрози кібербезпеці. Комплексний підхід до розробки та реалізації адаптаційних програм із врахуванням цифрових можливостей і ризиків є запорукою стійкості системи державного управління в Україні.

# ВИСНОВКИ

В результаті дослідження проблем організаційно-правового забезпечення адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах війни встановлено, що ефективне функціонування державного управління в період соціально-політичних змін, викликаних військовою агресією, залежить від здатності державного апарату швидко адаптувати кадри до нових умов виконання службових обов'язків.

Встановлено, що адаптація державних службовців є складним і багатоетапним процесом включення особистості до системи державної служби, що включає професійну, психологічну, соціальну, етичну та організаційну складові. Особливе значення має нормативна захищеність цього процесу, оскільки лише юридично закріплені механізми дозволяють досягти єдиних підходів, обов'язкових процедур та гарантованих результатів.

Аналіз національного законодавства, статутів та функціонування установ державної служби в Україні показує, що окремі елементи механізмів адаптації існують, але вони розрізнені та недостатньо скоординовані. Хоча законодавство містить загальні положення про безперервну освіту та навчання, воно не передбачає комплексної процедури організаційного коригування, особливо під час війни, коли вимоги до співробітників значно ускладнюються, а робоче навантаження збільшується.

У дослідженні робиться висновок про те, що механізми організаційної адаптації включають комплекс заходів, спрямованих на планування, підтримку та оцінку інтеграції працівника в нове професійне середовище. До них належать індивідуальні програми адаптації, наставництво, оцінка результатів адаптації, навчальні модулі та регулярний зворотний зв'язок. У той же час ці інструменти можуть бути ефективними лише за наявності відповідної нормативної бази, чітко визначальної процедури, відповідальних осіб та критерії ефективності адаптації.

У дослідженні приділяється увага закордонному досвіду, зокрема європейському та англо-американському підходам. Проаналізовано моделі

адаптації, що практикуються у країнах Європейського Союзу (Франція, Німеччина, Польща) та англомовних країнах (США, Канада, Великобританія). Встановлено, що ефективність зарубіжних моделей забезпечується комплексним підходом. Адаптація розглядається не як разова подія, а як безперервний процес професійного розвитку, що супроводжується наставництвом, навчанням, правовими гарантіями та чіткою підзвітністю з боку відділів кадрів.

Особливу увагу слід приділити створенню спеціалізованих інститутів підготовки державних службовців (наприклад, ENA у Франції, Коледж державної служби у Великобританії, Школа державного управління в Канаді), реалізації програм адаптації та розвитку цифрової інфраструктури. Аналіз даних інститутів дозволяє зробити висновок, що Україні необхідно не лише вдосконалити чинне законодавство, а й провести інституційну трансформацію кадрової політики у державному секторі.

Цифрові технології відіграють особливу роль у процесі адаптації в умовах військового становища. у віддалених районах.

Дослідження показало, що адаптація офіцера у воєнний час повинна ґрунтуватися на таких принципах, як гнучкість, оперативність, стресостійкість, мобільність, індивідуальний підхід та психоемоційна підтримка.

З метою підвищення ефективності адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах війни доцільно впровадження комплексу практичних заходів, що охоплюють нормативно-правову, організаційну, кадрову та технологічну складові цього процесу. На підставі проведених досліджень нами пропонуються наступні рекомендації:

– Розробка та затвердження уніфікованого спеціального положення – Положення про адаптацію державних службовців. У цьому документі має бути встановлена єдина процедура адаптації, що охоплює етапи початкової підготовки, ознайомлення з функціональними завданнями, проходження вступного курсу (включаючи елементи грамотності), систему наставництва та оцінки ефективності. Правила мають бути гнучкими та дозволяти адаптуватися до різних умов (мирний час, надзвичайний стан, військовий стан).

– Інституціоналізація ролі наставника у процесі адаптації. Необхідно встановити нормативний обов'язок призначати наставника кожному новому державному службовцю щонайменше перші три місяці його працевлаштування. Наставник повинен мати не менше трьох років досвіду роботи на аналогічній посаді, пройти короткостроковий курс навчання (наприклад, навчальний курс «Адаптація новопризначених державних службовців», який розміщено на навчальній платформі Вищої школи публічного управління за посиланням: https://moodle.usg.org.ua/) та виконувати функції підтримки, оцінки та допомоги у розвитку професійної ідентичності.

– Створення єдиної цифрової платформи адаптації державних службовців. Впровадження спеціальної електронної системи, інтегрованої з Єдиним реєстром державних цивільних службовців та Національним порталом підвищення кваліфікації, дозволить здійснювати централізовану координацію програм адаптації, онлайн-доступ до ресурсів, тестування, збирання зворотного зв'язку та ведення індивідуального профілю адаптації для кожного працівника.

– Розширити програми навчання новонабраного персоналу з урахуванням умов воєнного стану. Рекомендується, щоб ці програми включали модулі управління кризами, цифрової безпеки, інформаційної гігієни, психологічної саморегуляції та базової правової грамотності для реагування на надзвичайні ситуації. Перевага надається дистанційним форматам навчання на сучасних освітніх платформах (Prometheus, EdEra, NADS Knowledge Center тощо).

– Внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо розширення поняття адаптації. Необхідно передбачити у статтях 11–13 Закону нові положення, що регламентують права працівників на допомогу в адаптації, обов'язки державного органу щодо організації цього процесу та відповідальність керівництва за ефективність адаптації. Важливо також уточнити, що адаптація повинна здійснюватись як при наборі, так і при переведенні до інших регіонів або частин, особливо в умовах мобілізації.

– Введення обов'язкової оцінки успішності адаптації. В рамках щоквартальної атестації слід передбачити окремий блок для фіксування рівня адаптації працівника.

– Використання психологічної підтримки адаптації. До складу кадрових служб або міжвідомчих ресурсних центрів повинні входити фахівці з психологічної підтримки, які проводять первинну діагностику та пропонують консультації з таких проблем, як вигоряння, тривожність та посттравматичне стресове розлад.

– Розробка моделей адаптації галузі. Доцільно затвердити типові програми коригування для різних секторів державної служби, наприклад фінансових послуг, соціального захисту, органів місцевого самоврядування, оборонного сектора тощо. Галузеві коригування повинні враховувати специфіку завдань, рівень ризику, обсяг комунікаційного навантаження та юридичну відповідальність.

– Створити механізми соціального контролю ефективності адаптаційних процедур. Рекомендується, щоб органи влади щорічно звітували про хід та результати політики адаптації та мали змогу публічно аналізувати дані на цифровій платформі. Це стимулюватиме органи влади підвищувати якість внутрішніх кадрових процесів.

– Розвивати партнерські відносини з міжнародними програмами та донорами. Як і у випадку з EDGE, EU4PAR та SIGMA, рекомендується звернутися за зовнішньою технічною підтримкою для тестування нових механізмів адаптації, навчання інструкторів та розробки онлайн-курсів та мобільних додатків для працівників. Це дозволить Україні якнайшвидше інтегрувати передовий європейський досвід у свій національний контекст.

Тому ефективна адаптація державних службовців до професійної діяльності в умовах війни вимагає не лише вдосконалення існуючих організаційно-правових механізмів, а й їхньої глибокої трансформації відповідно до нових викликів. Запропоновані практичні рекомендації формують основу для

розробки сучасної, адаптивної та цифрово-орієнтованої моделі державної служби, здатної забезпечити інституційну стабільність, ефективність та стійкість в умовах глибоких соціально-політичних змін.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Арістов І. В. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні. *Юридична наука і практика*. 2018. № 1. С. 38-44.

2. Бакуменко В.Д. Державне управління: теорія і практика. Київ.: НАДУ, 2010.

3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.

4. Білик, О., Блинда, Ю., & Васькович, І. (2020). Удосконалення системи найму та адаптації державних службовців. *Науковий вісник: Державне управління*, (4(6)). 2020. С. 30–45. URL:https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-30-44

5. Бондарчук Н. В. Державне управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції публічного управління. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 9-ї наук.-практ. Інтернет-конф. (Дніпро, 20-21 листоп. 2021 р.)* : у 2-х т. – 100-річчю ДДАЕУ присвячується. ДАНО. Дніпро, 2021. Т. 2. С. 50-51.

6. Василик А. Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*, 64(3). 2020. С. 137–146. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137

7. Васюк І.Г. Актуальні проблеми нормативно-правового регулювання управління персоналом на державній службі в Україні. *Приватне та публічне право*. 2024. №2. URL: http://pp-law.in.ua/archive/2_2024/10.pdf

8. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Р. В., Нікітенко В. О. Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства: монографія. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2020.

9. Галецька І. Психологічні чинники соціальної адаптації. *Соціогуманітарні проблеми людини.* 2017. № 1. С. 91-100. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/27517 (дата звернення: 05.12.2024).

10. Гаман М. Особливості державного управління у сфері інноваційної діяльності. Вісн. НАДУ. 2019. №2. С 158 – 166

11. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

12. Гринців М. В. Психологічні особливості професійної адаптації молоді. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Сер.: Психологічні науки*. 2018. Т. 2, вип. 9. С. 54-57.

13. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text.

14. Єршова Н. Г. Поняття правового механізму в контексті публічної п1олітики: міжнародний досвід для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 179–185.

15. Івасюк І.Г. Актуальні проблеми нормативно-правового регулювання управління персоналом на державній службі в Україні. *Приватне та публічне право*.2024. №2. URL: http://pp-law.in.ua/archive/2_2024/10.pdf

16. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. *Форум права*. 2018. № 1. С. 215 – 220.

17. Коліушко І.Б., Тимошенко В.П. Державна служба в умовах війни: проблеми функціонування та стратегічні підходи. *Експертна доповідь ЦППР*, 2022.

18. Комонюк А.С., Чорна В.Г. Проблемні питання адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Наукові записки. Серія: Право*. 2022. №13. URL: https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/222

19. Кравченко В.І. Державна служба України: концептуальні основи. Київ.: УАДУ, 2003.

20. Кравчук, О. І. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Трансформація практики управління

інноваційним розвитком соціальноекономічних систем: колективна монографія. С. 638–658. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія».

21. Кращі практики управління персоналом. *Державний службовець*, 2019. № 3. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/march/issue-3/article43203.html (дата звернення: 24.10.2020).

22. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид., переробл. й доп. Київ. : Кондор, 2005. 308 с.

23. Куйбіда В. С. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління: монографія. Київ: НАДУ. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/572918091.pdf

24. Литвинова Л. В. Ціннісні та соціокультурні орієнтації сучасних публічних службовців України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 10, 2019.

25. Макарова О. В. Соціальна політика в Україні: монографія. Київ.: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2015. 244 с.

26. Мотренко Т.В. Адаптація державних службовців як елемент управління персоналом. *Вісник НАДУ*, 2005.

27. Мосора Л. С., Федорищак Х. І. Практичні аспекти організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. *Експерт: парадигми юридичних наук та державного управління : електронне наукове видання*. № 4 (10), 2020. Київ: Вид-во Ліра-К, 2020.

28. Нижник Н.Р. Теоретико-методологічні засади публічного управління. Київ.: НАДУ, 2011.

29. Новікова Л., Бєлова Т. Професійна діяльність публічних службовців: нормативно-компетентнісний підхід. Київ.: НАДУ, 2019.

30. Оболенський О.Ю. Публічна служба в Україні: проблеми та перспективи реформування. *Державне управління: теорія і практика*. 2016.

31. Пижов О. М. Пижова М. О. Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2023, (8), 232–234.

32. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України №2259 від 20.05.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text

33. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 4 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text

34. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97. Законодавство України: сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 05.12.2024).

35. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389- VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

36. Реформа державної служби. НАДС. 2023. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/reforma-derzhavnoyi-sluzhbi

37. Сидоренко Н. С. Інтерпретація поняття «публічна служба» з урахуванням зарубіжного досвіду. *Аспекти публічного управління*. Т. 4, № 9-10, 2016. С. 71-77.

38. Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*, (1(247)), 71–78. URL: https://ecoscience.net/wpcontent/uploads/2022/01/01.22

39. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Від державного до публічного управлінця: трансформаційний фокус професійної підготовки. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління.* 2021. № 3 (15). С. 237 – 248.

40. Федорчук Т. Ю., Можаровська, Т. В. Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (2), 65–68. URL: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12

41. Чорнобиль О. В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський: ПДАТУ.

42. Якобчук В. П., Дацій Н. В., Войтенко А. Б. та ін. Публічна служба: навч. посібник. Київ: Вид-во Ліра-К, 2021. 394 с.

43. The framework of qualifications for the European Higher Education Area. URL : http://www.ehea.info/Uploads/Documents/QF-EHEA-May2005.pdf.

**Декларація**
**академічної доброчесності**
**здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Коломієць Анастасія Олександрівна, студентка 4 курсу, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування»,

підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Організаційно-правові механізми адаптації державних службовців до професійної діяльності в умовах воєнного часу» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Коломієць А.О.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Болдуєв М.В.